ENRIQUE OGLIASTRI

MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Teoría y método

Cuarta edición revisada

TM EDITORES • EDICIONES UNIANDES • FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Enrique Ogliastri
Ha sido profesor investigador en la Universidad de los Andes durante 25 años, y en Harvard durante cuatro; es profesor titular del Incae en Costa Rica y lo ha sido como visitante en el Japón y Francia. Estudió ingeniería industrial en la Universidad Industrial de Santander, hizo un master en economía y dirección de empresas en el IESE de Barcelona, un master en psicología social, y un Ph. D. en teoría organizacional en la Universidad de Northwestern. Su carrera académica refleja un interés por campos interdisciplinarios, en los cuales ha realizado investigaciones especializadas: sobre la clase dirigente y el poder regional en Colombia, las crisis y etapas en el desarrollo del ser adulto, la historia y estrategia de empresas, la relación entre cultura y gerencia, y procesos de negociación intercultural. Ha sido autor de diez libros, entre ellos, *El sistema japonés de negociación. La experiencia de América Latina,* Bogotá: Ediciones Uniandes y Tercer Mundo, 1996; *Gerencia japonesa y círculos de participación: experiencias en América Latina*, Editorial Norma, Bogotá (traducida al portugués en Brasil, 1992, Editorial Maltese); *Capitalismo y solidaridad. Una experiencia empresarial cooperativa,* Tercer Mundo, 2000.

MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Teoría y método

Cuarta edición revisada

por

ENRIQUE OGLIASTRI

EDITORES
•TERCER MUNDO S.A.
Transversal 2a. A No. 67-27, PBX (571) 312 6816, FAX (571) 212 5976
E-mail: tmundoed@polcola.com.co
Bogotá - Colombia

comité asesor:
enrique ogliastri, coordinador académico, u. de los andes
carlos dávila, jaime ruiz y elvira salgado, u. de los andes

cubierta: héctor prado, tercer mundo editores

primera edición: octubre de 1988 (6 reimpresiones)
segunda edición corregida y aumentada: septiembre de 1992
(3 reimpresiones)
tercera edición revisada: febrero de 1996 (4 reimpresiones)
cuarta edición: noviembre del 2000

© enrique ogliastri
© tercer mundo editores en coedición con ediciones uniandes
y la facultad de administración de la universidad de los andes

ISBN 958-601-899-7

edición, armada electrónica, impresión
y encuadernación: tercer mundo editores

impreso y hecho en colombia
printed and made in colombia

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN ix

Capítulo 1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA EN LA ADMINISTRACIÓN 1

ESTRATEGIA 1
¿PARA QUÉ LA ESTRATEGIA? 3
TAMAÑO CRÍTICO 5
LAS ESTRATEGIAS CLÁSICAS 7
ESTRATEGIAS Y DESARROLLO EMPRESARIAL: EJERCICIO 10

Capítulo 2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL: ELEMENTOS DEL ESQUEMA CONCEPTUAL 17

LA ESTRATEGIA ACTUAL 17
DIAGRAMA DE LA CAJA OSCURA 18
ESTUDIO DEL ENTORNO 19
LA EMPRESA EN EL MEDIO 20
ANÁLISIS INTERNO 22
DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA 23
REALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA 24
UN ESQUEMA DE DECISIONES PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA 26

Capítulo 3. PASOS Y TROPIEZOS EN LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS 31

LOS PASOS 33
LOS TROPIEZOS 35
LIMITACIONES DE LOS PROGRAMAS DE OBJETIVOS 36
EL PROBLEMA DE LA EVALUACIÓN 37
EN SÍNTESIS: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 39

BALANCED SCORE CARD 43
AUTOANÁLISIS DE OBJETIVOS Y REALIZACIÓN DEL PROPIO TRABAJO 46

Capítulo 4. PLANEACIÓNESTRATÉGICA 49

EL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON 49
LA MATRIZ DE LA GENERAL ELECTRIC 51
LA MATRIZ DEL CICLO DE VIDA 54
EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA DIVERSIFICADA 55
LIMITACIONES DE LA ESCUELA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 58
EJERCICIO DE ESTRATEGIA CORPORATIVA 60

Capítulo 5. ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 65

LA CREACIÓN DE LA EMPRESA: ETAPA EMPRESARIAL 65
SEGUNDA ETAPA: LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA FUNCIONAL 68
LA ETAPA DE LA DESCENTRALIZACIÓN FUNCIONAL 71
CUARTA ETAPA DE CRECIMIENTO: CENTRALIZACIÓN Y COORDINACIÓN 74
ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA: EJERCICIO 76

Capítulo 6. LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS JAPONESAS 79

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ESTRATEGIA 79
CALIDAD Y GERENCIA DE PRODUCCIÓN 83
ALIANZAS ESTRATÉGICAS 86
ESTRUCTURA DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS 94
¿HAY ALGO JAPONÉS EN LA REINGENIERÍA? 96
ESTRATEGIA JAPONESA: UN EJERCICIO COMPARATIVO 101

Capítulo 7. ESTRATEGIA COMPETITIVA 103

ANÁLISIS DE LOS SECTORES EMPRESARIALES 104
LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS 108
LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES 113

LAS COMPETENCIAS ESENCIALES 115
LA ESTRATEGIA COMPETITIVA: UN EJERCICIO DE ANÁLISIS 118

Capítulo 8. UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PERSONAL 125

HAY DÍAS EN QUE SOMOS... 125
ESTRATEGIA PERSONAL 128
TAREAS DE DESARROLLO Y MADUREZ 131
CONSEJOS DE CARRERA 133
ESTRATEGIA PERSONAL: UN EJERCICIO 136

BIBLIOGRAFÍA 143

INTRODUCCIÓN

Ante el problema de entender el proceso de crecimiento de una empresa y de orientarlo a largo plazo, se pueden distinguir cinco escuelas: la escuela clásica de Harvard, la de *planeación estratégica*, la de estrategia y estructura, la de estrategia competitiva y la de empresas japonesas. La escuela clásica de Harvard hizo contribuciones importantes con Smith y Christensen (1951), Andrews (1960), Learned, Christensen, Guth y Andrews (1965), Porter (1980), Christensen, Bower y Andrews (1981). La de *planeación estratégica* se ha concentrado principalmente en el trabajo de consultores como Henderson (1977, 1984); un buen resumen se encuentra en Hofer y Schendel (1978). La escuela de estrategia y estructura tiene su aporte clave en Chandler (1960), y un notable desarrollo de investigación en curso en Miles y Snow (1977), Rumelt (1977), Chandler y Daems (1980) y Chandler (1989). La escuela japonesa ha sido descrita por Pascale y Athos (1981), Ohmae (1982), Kagono, Nonaka, *et al.*, (1985), Abegglen y Stalk (1985). La escuela de la estrategia competitiva tiene sus principales representantes en Porter (1980, 1985), Ohmae (1982), Hamel y Prahalad (1994). Este manual presenta en forma pragmática algunos de los conceptos y esquemas que han aportado cada una de estas corrientes, para que pueda ser utilizado por la alta administración de una empresa. Se resumen además los conceptos de la *dirección por objetivos* (Drucker, 1960, 1964) que complementa la escuela de Harvard, que trajo el *balanced score card*, y se presentan algunas ideas para aplicar los conceptos de estrategia a la propia carrera personal.

No se han dado muchas contribuciones a estos temas en América Latina, ni desde los países en desarrollo en general, probablemente porque el subdesarrollo es la etapa de la táctica

(en lugar de la estrategia), porque el conocimiento y la capacidad administrativos son limitados, y porque la situación competitiva no es *estratégica* (sino que depende de la buena suerte o del oportunismo). En este sentido, es significativa la contribución de Austin (1990) sobre la gerencia estratégica en países en desarrollo, producto de años de experiencia docente y de consultoría en América Latina, África y Asia.

El problema que quiere resolverse con la planeación estratégica es organizar un desarrollo institucional coherente, que permita coordinar acciones de diferentes subunidades mediante criterios que resuelvan conflictos de intereses, y que ilumine con suficiente claridad a todos los estamentos de la institución sobre los objetivos que se persiguen y los métodos escogidos para llegar a ellos.

La planeación estratégica involucra entonces una toma de decisiones por parte del cuerpo directivo de la institución, la identificación de opciones posibles y la escogencia de una ruta o estrategia entre todas las desarrolladas o vislumbradas previamente. Si no lo hacen, las instituciones van sin mucha dirección, acogiéndose a los cambios de viento y de las circunstancias, improvisadamente o por la inercia de los hechos del pasado.

El primer elemento en esta toma de decisiones se refiere a los objetivos globales de la institución, que tienen que ver con su propósito esencial (o "misión") de largo plazo; las instituciones tienen generalmente formulada su misión en la escritura o documento de constitución bajo el nombre de "fin social", lo que en el sector público llega a ser Ley de la República. Las decisiones que tienen que ver con el propósito esencial son entonces de acento, de ampliación o reducción de algunos elementos, de interpretación de la misión social para un período determinado durante el cual estos aspectos se consideran de estratégica responsabilidad de la institución. Profundos cambios coyunturales, darles mayor o menor dimensión a elementos tácticos, el adecuarse al nuevo plan de desarrollo económico y social de un gobierno, pueden incidir en estas decisiones básicas. Es importante resaltar que aun en la formulación y reformulación de misión esencial las instituciones tienen opciones,

pues la esencia de la estrategia está en la escogencia. Los objetivos estratégicos globales para un período deben establecerse con alguna precisión, que va un poco más allá de la genérica función social de la institución.

El segundo elemento en la toma de decisiones estratégicas de una institución se refiere a los métodos para llegar a los objetivos, la definición de políticas o criterios a través de los cuales en el curso de los años las personas encargadas de realizar el plan encuentran una guía para su acción diaria. Estas directrices globales pueden ser taxativas en la forma de procedimientos precisos, pero pueden dejar también espacio para la creativa solución de problemas que no estaban contemplados en el plan original. Esta decisión sobre criterios de acción enlaza los objetivos globales con la metodología para alcanzarlos.

El tercer elemento en la toma de decisiones estratégicas se refiere al proceso institucional interno, tanto para la secuencia de decisiones en la formulación como las de la realización misma de la estrategia. Por ejemplo, una institución tiene que definir un proceso de reuniones en el año a través del cual se revisa y se redefine la estrategia para el año siguiente; este proceso frecuentemente se realiza exclusivamente por la alta dirección, pero a veces involucra a otros estamentos de la institución cuando su tamaño y variación interna lo requieren. Además de esto, la institución tiene también que definir un proceso de toma de decisiones en la realización del plan estratégico, la estructura de reuniones o comités de evaluación (semanal, mensual) del desempeño de las unidades que lleve a decisiones correctivas y operativas sobre la marcha misma del plan.

Los dos procesos mencionados en el párrafo anterior, para la formulación y para la realización de la estrategia, están relacionados con el cuarto elemento en las decisiones del plan, que consiste en la definición de una estructura organizacional adecuada tanto al tamaño como a los objetivos estratégicos mismos.

Es necesario tomar conciencia de que no hay estructura organizacional perfecta, de que éstas evolucionan con el crecimiento y requieren cambios (a veces adaptaciones, a veces

cambios cualitativos de la institución), y que el principio básico es que "la estructura sigue a la estrategia", depende de los objetivos concretos que se persigan. La decisión de una organización adecuada es crucial para el éxito en la realización estratégica.

La planeación estratégica es un proceso de aprendizaje y las instituciones tardan algunos años en incorporarlo a su gestión, tras ensayos y errores, esfuerzos que rinden fruto al cabo del tiempo. De una parte, tiene que asimilarse el esquema conceptual, herramientas y metodologías que no son de fácil aplicación para llegar a una adecuada formulación estratégica. De otra parte, incorporar la planeación estratégica como proceso, al diario vivir institucional, es difícil por la prevalencia de emergencias y cosas urgentes que deben resolverse, lo que pospone el realizar lo planeado. Si lo urgente no deja hacer lo importante, como se ha dicho tantas veces, se necesitan instituciones con disciplina y paciencia para llegar a establecer y utilizar la planeación estratégica, pero éste es un esfuerzo de largo plazo.

Las diferentes escuelas de planeación estratégica responden a momentos concretos del desarrollo de las empresas, y el conocimiento administrativo no surge en el vacío sino dentro de circunstancias propicias, de tipo social, económico y empresarial. De acuerdo con investigaciones realizadas en diversos países del mundo, las empresas pasan por etapas en su desarrollo, y entre una etapa y otra hay crisis de crecimiento, durante las cuales se ponen en evidencia tanto el clima organizacional y las relaciones humanas dentro de la empresa, como la eficiencia en la prestación de un servicio o producto. Los diversos enfoques de planeación estratégica tienen, pues, mayor o menor aplicación según la etapa de la empresa, pero hay una acumulación de los conocimientos y técnicas que han aportado estas escuelas que no pueden desconocerse por cualquier empresa –y mucho menos por parte de cualquier ejecutivo–. A continuación se presentan las etapas y crisis en el desarrollo de una empresa, y de modo paralelo se describe someramente el tipo de planeación estratégica que ha surgido como respuesta a su problemática particular.

La primera fase es generalmente *empresarial*, la creación de un producto (o servicio) y un mercado, período durante el cual la empresa no tiene otra orientación estratégica que la visión del empresario: no hay un proceso de planeación, ni se tiene un derrotero explícito. La empresa crece alrededor del empresario, con muy precarios sistemas administrativos pero con una gran fuerza de entusiasmo y dedicación en sus recursos humanos.

El crecimiento y tamaño de la empresa llevan a una crisis por el caos administrativo y la excesiva centralización en el empresario. Los problemas financieros y de liquidez, el descontento generalizado y la ineficiencia son indicadores de problemas muy profundos. La empresa requiere una gran reorganización y el cambio de dirección, lo que se facilita muchas veces por el ingreso de nuevos socios.

La segunda etapa de crecimiento es la de la *política de empresa*. Un equipo profesional de dirección establece procedimientos y políticas, sistemas administrativos que organizan la actividad, dividen y racionalizan el trabajo, y orientan al personal. La planeación estratégica se basará en los conceptos de *área estratégica* y en la generación de políticas claras. En la historia de la planeación estratégica ésta fue la primera escuela propiamente dicha, y surge en la Universidad de Harvard. En este centro docente, tal vez el más importante generador de una escuela administrativa en el mundo, se llama *política de empresa* a la materia que pretende resolver el problema del gerente general (en 1987 se cambió el nombre del curso por el de *gerencia estratégica*). Aprender a establecer políticas, a integrarlas y determinar objetivos, es la labor esencial de la alta gerencia. Esta escuela desarrolla el esquema básico que, centrado en el concepto de estrategia, sirve para el análisis de los casos y la experiencia de las empresas. Hoy en día este esquema tiene una aceptación generalizada, y el área de planeación estratégica lo asimiló como base o complemento de los aportes posteriores.

La empresa entra así en un gran período de desarrollo, con base en unas políticas funcionales, hasta cuando se presenta la segunda gran crisis, fruto del crecimiento regional,

del surgimiento de nuevos productos o servicios, o de una estrategia de integración horizontal, que ya no pueden manejarse eficientemente en la forma centralizada de la organización *funcional*. La empresa se ha burocratizado excesivamente y la organización necesita una descentralización regional.

La tercera etapa de crecimiento de la empresa se basa en el desarrollo de centros independientes, por regiones o por líneas de productos, con muy poca supervisión central. Cada unidad establece su propia planeación estratégica, sus propias políticas, su propia función de relaciones industriales, mercadeo, producción y finanzas (aunque en todas se tienen los sistemas y estándares de la fase anterior). Las empresas más exitosas apelan a una *cultura organizacional*, a un *espíritu* común en sus diversas unidades, y ésta es una difícil labor estratégica de la gerencia de recursos humanos. Las empresas aprenden así a realizar una planeación y dirección por objetivos, a buscar en la participación de los diversos niveles una fuente de ideas, compromiso e integración hacia una estrategia global. La *administración por resultados* (como la formuló Drucker) intentó una descentralización de la gerencia estratégica, y consiguió por lo menos que a diferentes niveles de la organización se trabajara en la propia estrategia. En el aporte de la dirección por objetivos se integró también el conocimiento generado por la escuela de relaciones humanas, la importancia de la participación y de la motivación en la gerencia general, que fueron prevalecientes en el pensamiento y la práctica administrativa del decenio de los años sesenta.

La tercera crisis de la empresa es una revolución desde arriba, por la necesidad de mayor control, coordinación y eficiencia por economías de escala. Los conflictos entre los ejecutivos, la ineficiencia global, y la imposibilidad de la estructura para aprovechar las oportunidades estratégicas son factores que llevan a una gran reorganización, esta vez para centralizar algunas funciones y reagrupar las líneas de productos.

La cuarta etapa de crecimiento se basa entonces en una estrategia de diversificación, en una estructura organizacional compleja (por ejemplo, matricial), y en la estratégica necesidad de un manejo excepcional de los recursos humanos. La empresa depende de la capacidad de negociación y de la habilidad interpersonal de sus ejecutivos, de una motivada fuerza laboral, de programas administrativos (como dirección por objetivos, calidad, etc.) que permitan una gestión y realización de estrategias en varios niveles de la organización. La diversificación lleva al desarrollo de las técnicas de manejo de portafolios, y al término *planeación estratégica* que se populariza hacia 1975, y que representa un significativo aporte de las áreas de mercadeo y finanzas a la estrategia empresarial. Ya la administración de una empresa requiere por una parte el análisis concreto de la situación de productos y mercado de cada unidad particular y, por otra, de un análisis general de la complementariedad de las distintas unidades de la empresa al portafolio y estrategia global.

La escuela de estrategia y estructura surge de un análisis histórico de la manera como crecen las empresas (sus estrategias, exclusivamente concebidas como de especialización, integración y diversificación) y de la estructura organizacional que requiere su crecimiento (particularmente el paso de una estructura funcional por especialistas a una divisional por productos). Este modelo de desarrollo describe entonces el proceso típico que se ha encontrado en las empresas, la manera como crecen, el proceso para planear a largo plazo, el proceso para realizar la estrategia, la estructura organizacional y los sistemas de información y control.

En este libro se presentan capítulos sobre cada una de estas escuelas, o aportes al desarrollo de la planeación estratégica, y una manera de aplicarlos en la propia empresa. El libro consta de dos partes. La primera es un manual (en el sentido estricto), que puede utilizarse en un seminario de tres días de duración, dirigido a gerentes de empresas. Los temas básicos de este taller son la orientación general de la empresa a largo plazo (lo que se ha llamado estrategia en la administración), el análisis de productos y mercados, el establecimiento de ob-

jetivos a lo largo y lo ancho de la organización, y la estructuración de un sistema organizacional adecuado a las necesidades de crecimiento. Adicionalmente se presenta un esquema de estrategia para analizar la vida y carrera de un ejecutivo.

De esta manera el manual contiene ocho temas, cada uno de los cuales corresponde a una sesión de cuatro a seis (o más) horas. En general, cada módulo consiste en un resumen teórico que sirve como introducción al tema (que puede ser ampliado o reducido en una conferencia por el profesor que utilice este manual[1]), y de un ejercicio estructurado con una secuencia de preguntas que llevan sistemáticamente al análisis de la propia empresa. Estos ejercicios brindan una oportunidad para reflexionar sobre la empresa de una manera sistemática y orientada por un cuerpo de conocimientos teóricos sobre el tema. Posteriormente, en el curso del seminario, se abre la discusión para compartir la experiencia con otros gerentes. El aprendizaje de las prácticas y experiencias gerenciales de otros ejecutivos o empresarios puede ser el aspecto más interesante y productivo del seminario.

El primer módulo se centra en el tema general de la estrategia, concepto utilizado para entender lo que la empresa ha hecho antes con sus recursos estratégicos y para orientarla a largo plazo. En el ejercicio se analizan en particular los procesos de desarrollo y evolución estratégica de la empresa, y se derivan conclusiones sobre los requisitos y las características de cuatro estrategias clásicas: especialización, integración horizontal, integración vertical y diversificación.

El segundo módulo se refiere a los esquemas matriciales de la *planeación estratégica* y a su posible aplicación en las empresas. Se trabaja sobre las matrices del Grupo Consultor de Boston, la General Electric y otras alternativas que centran su atención en la posición competitiva de la empresa y el atractivo o ciclo de vida de las líneas de productos. El ejercicio se

---

1 Los profesores interesados pueden obtener la guía, escribiendo a Enrique Ogliastri, eogliast@uniandes.edu.co

cierra con una formulación concreta de objetivos y un análisis del portafolio corporativo.

El tercer módulo se basa en el esquema generalmente asociado con la escuela de Harvard, particularmente útil para empresas no muy diversificadas. Se estudian el entorno de la empresa, las oportunidades y amenazas que traerá el futuro, el área estratégica, las fortalezas y debilidades de la empresa, se presentan alternativas estratégicas y se elige una de ellas; finalmente, cada participante tiene la oportunidad de pensar en planes más concretos para la realización de la estrategia, en las divisiones y subgerencias de su empresa. La práctica con este esquema puede permitir incorporarlo como herramienta gerencial de la empresa.

El cuarto módulo trata sobre dirección por objetivos, la manera como se establecen objetivos y las dificultades para su implantación. Se describen los pasos para establecer un programa de éstos, los tropiezos más comunes, y las soluciones que han ofrecido las empresas. En el ejercicio de aplicación se hace énfasis en el carácter de *resultados* que tienen los objetivos (a diferencia de las funciones, que generalmente se establecen como *actividades*), la necesaria interrelación de los objetivos de diversas unidades de la empresa, la dificultad de centrarse en lo importante antes que en lo urgente, la conveniencia de empezar con los objetivos globales antes de plantear objetivos de segundo o tercer nivel, y los requerimientos que a título personal puede tener la obtención de resultados del plan de objetivos.

El quinto módulo se refiere a la relación entre estrategia y estructura organizacional y a la evolución natural o histórica que se ha dado en las empresas. El análisis del punto en la evolución de la estrategia, de las crisis de crecimiento y las necesidades de reorganización, se puede hacer de manera integrada para todo el grupo de empresas participantes en el seminario, lo que permitirá apreciar la evolución y establecer un modelo de su proceso de desarrollo empresarial.

Un sexto módulo presenta los conceptos centrales de la manera como se orientan a largo plazo las empresas japonesas, particularmente las estrategias de recursos humanos, el

énfasis en calidad y producción, el establecimiento de alianzas estratégicas y la estructura de las decisiones. El ejercicio de aplicación permite analizar comparativamente el comportamiento de una empresa frente al que manifiestan típicamente las grandes y exitosas empresas del Japón.

El séptimo módulo permite analizar el atractivo del sector empresarial y las posibilidades de posicionamiento estratégico de la empresa para tener una ventaja competitiva sostenible.

El octavo tema hace relación a la estrategia personal, la manera como un ejecutivo puede tomar decisiones de carrera (e integrarlas con su vida personal) basadas en los conceptos de gestión estratégica.

Finalmente, se presenta una sucinta bibliografía sobre el tema, que puede orientar una exploración adicional por parte del lector interesado.

Este manual se preparó para trabajar en forma de taller o seminario, en un marco de discusión y aprendizaje mutuo, pero es posible que un ejecutivo disciplinado pueda derivar bastante utilidad de trabajarlo individualmente. De hecho, en muchas empresas el trabajo individual precedió a la discusión en grupo. El autor ha asesorado a una docena de empresas cada año, con los ejercicios de este manual, en intensas reuniones gerenciales sobre las alternativas de planeamiento y gestión estratégica. También se ha utilizado este manual en talleres de varias empresas; el autor agradece la contribución del gran número de ejecutivos que aportaron su experiencia práctica en la utilización de estos esquemas, y que condujeron a revisiones y mejoras sucesivas del material.

En el curso de veinticinco años, durante los cuales he sido profesor de estrategia empresarial, me he beneficiado de la colaboración y el estímulo de muchos colegas y estudiantes, algunos de los cuales son autores o coautores de los casos que se publicaron en las primeras versiones de este libro; en especial quiero agradecer a Pedro M. Espinosa, Felipe Bautista, Mauricio Ferro y Jairo H. García, Mauricio Bustamante y Marcela Zubieta, Santiago Pérez Moreno, Alejandro Morales, Alejandro Rojas, Eliseo López, Alfredo Ceballos, John Ickis,

Eduardo Montiel, Eduardo Robayo Salom, Arturo Infante, Manuel Rodríguez, Rosa Bernal y Ruddy Hommes, de quienes en muy diversas formas he aprendido sobre los temas de este libro. También agradezco a Robert Ollivier quien lo tradujo al francés (para uso en la ESC de Toulouse).

El autor agradece también al Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (Cerlalc, de la Unesco), a Peter Lewi, a Alfred Chandler, a la Escuela de Administración de Harvard, a Elvira Salgado y al Programa de Alta Gerencia de la Universidad de los Andes, su apoyo para el desarrollo de una primera versión de estos materiales, pero asume toda la responsabilidad por su contenido.

Enrique Ogliastri,
Abril del 2000

Capítulo 1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA EN LA ADMINISTRACIÓN

El problema por resolver es la orientación y la conducción de una empresa a largo plazo, lo cual es responsabilidad esencial del presidente, director o gerente general. Se busca solucionar este problema perenne de toda organización con el concepto de estrategia y la determinación de objetivos y políticas para alcanzarlos. Se pueden distinguir tres actividades diferentes dentro de este problema: a) la definición o formulación conceptual de la estrategia; b) el proceso organizacional de planeación –la participación de distintos estamentos dentro de la definición de la estrategia– y c) la puesta en práctica de la estrategia. En este capítulo se tratará de resumir los principales conceptos y esquemas de estrategia utilizados en la administración, los cuales se desarrollarán posteriormente mediante esquemas orientadores o ejercicios, y una mayor precisión en los conceptos aquí sintetizados.

ESTRATEGIA

En la milicia se ha entendido por estrategia la disposición de las fuerzas en el campo de batalla para derrotar al enemigo y ganar la guerra, algo que planifican los generales del estado mayor. La táctica consiste en las decisiones y actividades de naturaleza más operativa y corto alcance, a cargo de los capitanes. En el ajedrez la estrategia es también una disposición de las fuerzas que establece el relativo valor de las piezas y de los territorios. En el fútbol o el baloncesto se entiende por estrategia la manera como se distribuyen los recursos (humanos) dentro de un proceso, en el tiempo y dentro de situaciones alternativas. En esa rama de las matemáticas que es la

teoría de juegos, se distinguen juegos de habilidad o destreza (el resultado depende de la destreza de los jugadores), juegos de azar (donde el resultado depende de la buena o mala suerte y envuelve cálculos probabilísticos), y juegos estratégicos (donde el resultado depende de la relación y de lo que haga el otro).

Los estrategas militares de Occidente han aprendido de Rusia el concepto de *operación*, que es aquella actividad que compromete un volumen apreciable de recursos y que puede conducir a la victoria estratégica, pero cuyo fracaso no implica necesariamente la derrota final; la *operación* no está regida por los mismos principios de la estrategia, ni por los de la táctica, sino que representa actividades extraordinarias y diferentes. El *blitzkrieg* alemán de la Segunda Guerra es una aplicación del concepto de *operación*.

En la administración se ha llamado estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias. *Política* es también la manera de alcanzar unos objetivos. El concepto de *operación* se aplica a las actividades de gran envergadura que son de naturaleza temporal, como la apertura de una nueva sucursal o una nueva planta. Las diferencias entre estrategia, políticas, y operaciones, están en el nivel organizacional responsable de la actividad, la envergadura de las acciones por realizar, y la perspectiva temporal de corto o largo plazo.

La empresa que *no tiene estrategia* depende generalmente de un dueño carismático (que la maneja con la fuerza de su personalidad), y de un medio impregnado de improvisación, inestabilidad, y liderazgo autoritario o personalizado. "Caminante, no hay camino, se hace camino al andar", dice Machado. La estrategia de una empresa no es solamente lo que quiere hacer, sino también lo que realmente hace; todas las empresas siguen algún camino, y la huella que dejan es su estrategia. Vista *a posteriori*, una estrategia de empresa está marcada por lo que ocurre con sus dos recursos más importantes: capital (de dónde lo obtiene y en qué lo invierte es el

análisis fundamental), y lo que hacen sus directivos y trabajadores. Un tercer recurso estratégico lo constituye la postura tecnológica distintiva que posee la organización en un momento dado. La estrategia de una empresa es aquello en lo cual piensan sus gerentes durante las noches de insomnio.

Lo esencial en el análisis estratégico no es el largo o corto plazo de las decisiones adoptadas, sino la importancia de las mismas. En última instancia, se está trabajando sobre lo que compromete el futuro y la supervivencia de una organización. Ello depende a veces de acciones inmediatas que no por ser de corto plazo dejan de ser estratégicas. La estrategia presenta muchas veces una dimensión temporal muy definida, como la duración de una política económica ligada a un período presidencial. Las decisiones estratégicas se toman continuamente, o en un determinado momento, y muchas veces no permiten un proceso de planeación ni un análisis extenso. Lo que importa para la estrategia es la duración de los efectos de la decisión, y no el corto o largo plazo en que se realiza.

Otra idea muy común sobre la estrategia en la administración es que el grado de detalle u operatividad de una acción o decisión marca la diferencia entre algo que es estratégico y algo que no lo es. Es obvio que la estrategia implica el largo plazo y las grandes decisiones. Pero en muchas oportunidades la teoría de que el alto ejecutivo no debe dejarse envolver en cuestiones de detalle y necesita delegar lo operativo, resulta en descuidar un aspecto que es tan importante, tan estratégico, tan de cuidado, que supone una actividad del más alto nivel de la organización. Los detalles del diseño de un vestido Dior o Cardin tienen que mantenerse bajo la responsabilidad del dueño y más alto ejecutivo de la organización (el señor Dior y el señor Cardin), porque constituyen el área estratégica definitiva para el éxito de toda la empresa.

¿Para qué la estrategia?

¿Es útil disponer de una estrategia? Algunos estudios en Estados Unidos y Canadá han comparado varias empresas, similares en todos los aspectos pero diferentes en el hecho de

haber o no haber establecido un sistema formal de planeación estratégica por un lapso de varios años. Los resultados parecen indicar que, efectivamente, las empresas con un sistema formal de planeación de la estrategia obtienen mejores resultados financieros y de ventas, y han mejorado en distintos indicadores de éxito empresarial tales como la eficiencia y la satisfacción del personal. Esto depende del tamaño de la empresa, de su etapa en la evolución organizacional y del medio en que se mueve.

La pregunta importante es si la situación es o no estratégica. En el ajedrez muchos hemos tenido la experiencia de aprender a mover las piezas y de jugar con algún otro principiante; la carnicería es impredecible, y tras una multitud de escaramuzas y de toma y daca de las fichas, se hacen las cuentas y se descubre quién va ganando. Con el tiempo uno va aprendiendo a predecir las acciones, va memorizando trucos y celadas, gambitos, salidas y finales; en algún momento, muy avanzado en el conocimiento del juego, aparecen, como ráfagas, ideas de estrategia. El ajedrez es un juego de estrategia, pero sólo para los maestros.

De igual manera, en deportes como el fútbol o el baloncesto la estrategia es importante entre profesionales, pero secundaria entre principiantes. Aun los campeones dependen a veces de tácticas, de trucos, de buena o mala suerte. En un campeonato entre colegios de secundaria lo más probable es que el resultado final no dependa de la habilidad estratégica del director técnico o de los jugadores clave, sino de algún muchacho que corre más, golpea fuerte el balón o tiene una puntería extraordinaria. Así, el juego no es de estrategia, sino de habilidad o suerte. En las empresas, la situación puede no ser *estratégica*, y el resultado dependerá de algunas habilidades cruciales o de la buena suerte del ciclo económico.

La importancia de la estrategia en la empresa surge entonces después de que se cuenta con una administración verdaderamente profesional, madura. Algunos creen que en los países de América Latina no hay empresas bien administradas, sino simplemente buenos negocios o buenas alternativas, pero tal punto de vista desconoce el hecho de que en

todos los sectores empresariales hay empresas con mejores resultados y, dadas las mismas oportunidades, no queda más conclusión que la de atribuir dichos resultados a la administración y al trabajo bien organizado.

Si la situación no es estratégica porque el mercado no es maduro o la administración apenas empieza a tecnificarse, el concepto de *área estratégica* es un recurso para orientar el trabajo de largo plazo del gerente general. Área estratégica es lo que una empresa, dentro de un definido sector económico, debe hacer extraordinariamente bien para tener éxito a largo plazo. El área estratégica depende del sector y, por lo general, es propia de una coyuntura, aunque hay sectores dentro de los cuales el área estratégica es permanente o estructural. Por ejemplo, en las empresas que dependen de la moda, el área estratégica es el diseño o la capacidad de anticiparse a los diseños que se preferirán dentro de seis meses. Por eso el presidente de la empresa debe conocerla en detalle: el área estratégica es la responsabilidad central del gerente general, y determinar cuáles son las habilidades que han de desarrollarse preferentemente constituye la decisión estratégica. Esto depende de la intuición del empresario más que de la habilidad administrativa del ejecutivo.

La habilidad distintiva es lo que una empresa sabe hacer extraordinariamente bien y la distingue de las otras en su mismo sector de actividad. La habilidad distintiva se desarrolla a lo largo de los años e implica una cierta habilidad, o una técnica, y una postura competitiva ventajosa dentro de ciertos mercados y tipos de productos.

TAMAÑO CRÍTICO

Tamaño crítico es el mínimo que debe tener una empresa para garantizar su supervivencia a largo plazo. En cierta manera, el tamaño crítico es lo que le permite a una empresa dejar de ser marginal en el sector y la economía, dependiente fundamentalmente de los ciclos de actividad, y que garantiza una eficiencia competitiva. El tamaño crítico no es equivalente al punto de equilibrio, ni se explica tan sólo por los factores

de economías de escala o curvas de experiencia. De hecho, muchas pequeñas y medianas empresas son altamente rentables, y saben hacer su trabajo con eficiencia, pero no tienen el tamaño crítico por factores como tecnología, mercadeo o finanzas, lo que se analizará en los párrafos siguientes.

Una empresa editorial en proceso de crecimiento puede ampliar muy exitosamente sus operaciones contratando más personal, pero ser incapaz de dar el salto tecnológico necesario para defenderse con flexibilidad en una mala coyuntura; el tamaño crítico sería ese mínimo volumen que le permite ser competitiva tecnológicamente. El tamaño del mercado y la capacidad de distribución pueden ser otros limitantes; sólo aquellas empresas de un cierto tamaño mínimo pueden tener una red de distribución que resulte a la postre crítica para sobrevivir en el largo plazo; la empresa puede estar muy bien en un momento, y ser muy eficiente o muy rentable, pero su estabilidad a la larga puede entonces depender de ese volumen mínimo que le permita tener una amplia red de distribución de sus libros, los recursos financieros para hacer publicidad y tener oficinas regionales.

El problema del tamaño crítico plantea también la necesidad de no depender de un solo producto o línea de productos, de diversificar los riesgos o de compensar las debilidades de cada unidad. La globalización de los mercados, o el rompimiento de las fronteras del mundo, ponen un gran énfasis en este punto para las empresas pequeñas de los países menos desarrollados, pues cuentan cada vez menos con nichos regionales de mercados protegidos. Ante la competencia de las grandes empresas multinacionales, una empresa nacional tiene que crecer hasta el *tamaño crítico* que le permita sobrevivir a largo plazo.

Sinergia es la dinámica de la combinación, un misterioso efecto que hace que el todo sea más que la suma de las partes (o menos que la suma de las partes cuando la sinergia es negativa). Una empresa editorial que se ha distinguido en el medio por su calidad de impresión, que hace de ello la esencia de su misión, puede necesitar el crecimiento para llegar al tamaño crítico; pero si lo hace fusionándose o desarrollando

una línea de productos masivos, donde su habilidad distintiva no tiene cabida y puede ir en detrimento del sentido de propósito esencial y la cultura organizacional establecida, corre el peligro de una sinergia negativa con esa combinación de productos. También hay fenómenos de sinergia en las relaciones personales, en los grupos de ejecutivos que funcionan integradamente, en las empresas que consiguen resultados excepcionales de personas comunes y corrientes.

LAS ESTRATEGIAS CLÁSICAS

Se han distinguido varias estrategias clásicas: especialización, integración y diversificación. La estrategia de especialización es seguida por una empresa cuando destina la parte fundamental de sus recursos al desarrollo de una capacidad competitiva en los mismos productos o mercados con los cuales trabaja en ese momento. La ampliación puede ser en el alcance del mercado o en nuevos usos para el mismo producto. La estrategia de especialización requiere una posición sólida de la empresa en términos de una gran eficiencia y de consideraciones sobre las dificultades que pueda enfrentar otra empresa para entrar a competir y desalojarla (las *barreras de entrada* del sector). En la especialización la empresa corre obviamente el riesgo de quedarse en un solo negocio, pero probablemente encuentra mejores posibilidades dentro del sector que en otras alternativas.

La estrategia de integración consiste en la inversión de recursos estratégicos para complementar los productos o capacidades existentes. La integración puede ser horizontal o vertical. En la integración horizontal la empresa completa sus líneas de productos con otros semejantes, como la editorial especializada en fascículos que decide abrir una nueva división para producir revistas. En la integración vertical la empresa destina sus recursos estratégicos al desarrollo de nuevas empresas que producen las materias primas o los insumos (integración vertical hacia atrás) requeridos por la empresa en el momento; un ejemplo es la impresora que decide volverse editora. En la integración vertical hacia adelante la

empresa invierte en nuevas actividades que la acercan más al consumidor, como la editora que abre un sistema de distribución por correo.

La estrategia de diversificación consiste en la inversión de los recursos estratégicos de la empresa en el desarrollo de nuevas actividades o empresas que no guardan relación con las actuales. Con frecuencia la estrategia de integración desemboca en una de diversificación, en la medida en que las empresas empiezan a funcionar independientemente y a realizar operaciones en el mercado abierto, como se verá más adelante. La más extrema estrategia de diversificación es la del grupo *holding* que tiene control sobre un portafolio de inversiones en diversos sectores de la economía. Una empresa diversifica para cubrirse en un punto débil o para aprovechar las fortalezas disponibles.

Para llevar adelante sus estrategias, las empresas establecen estructuras de organización. Las dos estructuras básicas son: la funcional por especialistas de áreas analíticas tales como mercadeo o finanzas, y la federal, donde las secciones de la empresa son más independientes, por regiones, por líneas de productos, etc. Cada una de tales estructuras de organización presenta ventajas e inconvenientes que la hacen más o menos efectiva para cierto tipo de estrategia. A la inversa, cada estrategia deriva en políticas que han de establecerse para las divisiones o funciones en que se halla organizada la empresa; la estrategia exige una estructura adecuada, pero la organización a su vez limita la posibilidad de emprender una estrategia.

Una investigación pionera realizada por A. Chandler en Estados Unidos, y profundizada por sus estudiantes en varios países de Europa, encontró que el ciclo más frecuente de estrategias en dicho país fue el siguiente: primero, la estrategia de especialización, con expansión geográfica y aumento del tamaño del mercado. A ésta corresponde una estructura funcional. Segundo, la estrategia de integración, mediante la cual una empresa se expande sin cambiar demasiado su esencia o negocio; como evolución natural de lo anterior, el crecimiento y desarrollo de empresas nuevas cada día más

autónomas, se llega a la estrategia de diversificación, y la empresa tiene que reorganizarse de una manera más federalizada. En ese momento la empresa puede adoptar acciones más definidas para diversificarse, hasta llegar a la corporación o grupo financiero (inversión dominante, pero no control directo sobre la administración de un grupo diversificado de empresas).

Planeación estratégica fue un término acuñado a principios de la década de los años setenta para hacer referencia a unas técnicas de planeación de productos y mercados, centrados en los conceptos de portafolio (el conjunto de inversiones y productos de una empresa o conglomerado) y posición competitiva de la empresa en el medio.

Estrategia empresarial es la de una sola unidad de negocio, la de una organización no diversificada. La estrategia empresarial supone hacer pronósticos como anticipación sistemática al futuro, establecer objetivos y metas cuantificables que, como estados deseados del futuro, pueden orientar las operaciones de la empresa. Los programas consisten en el orden sucesivo y en los pasos intermedios para llegar a un objetivo. Establecer itinerarios implica la sucesión de hechos y etapas objetivas en el tiempo. Presupuestar supone adjudicar recursos y conocer el costo de un objetivo o alguna función. Procedimientos son las prácticas estandarizadas existentes en una organización o que pueden establecerse mediante las políticas. La estrategia empresarial define un producto, la manera de producirlo, el consumidor y la manera de llegar a él, las formas como crecerá y se financiará la actividad y el tipo de organización que se quiere o se requiere.

En síntesis, estrategia es la manera como una empresa se expande a largo plazo y compromete parte sustancial de sus recursos humanos y de su capital. Una estrategia incluye el propósito global de la organización, los objetivos, las metas que han de alcanzarse, los medios o políticas para lograrlos y la forma como se hace el seguimiento y la revisión de la estrategia seguida. La estrategia es el proceso mediante el cual una empresa se relaciona con su medio ambiente; es el denominador común de lo que emprende una empresa en el largo

plazo, lo que queda como constante del movimiento y de los cambios tanto del medio como de la empresa, y la forma como puede describirse con un criterio constante el crecimiento o desarrollo global de una empresa. En los capítulos siguientes se trabajará sobre los conceptos y esquemas que se han resumido y se tratará de aplicar de una manera concreta este conjunto de instrumentos para la conducción de una empresa.

ESTRATEGIAS Y DESARROLLO EMPRESARIAL: EJERCICIO

A continuación se ofrece un conjunto de preguntas que le permitirán analizar el proceso de desarrollo y crecimiento de su empresa, con el fin de comprenderla mejor.

1. ¿Ha seguido esta empresa en algún momento de su historia la estrategia de integración vertical hacia atrás (esto es, iniciar su propia producción de los insumos, como la fabricación de tintas para una editorial)? ¿Cuándo lo hizo? ¿Por qué lo hizo? ¿Cómo se hizo? ¿Entraron nuevos socios? ¿Cómo puede evaluarse la experiencia? ¿En algún momento dejó de producir sólo para el consumo interno y salió a vender afuera? ¿Cómo han evolucionado las relaciones entre las dos empresas?
2. ¿Ha seguido esta empresa una estrategia de integración vertical hacia adelante (creación de actividades o empresas que acerquen más a la empresa hacia el consumidor final, como una red de librerías para una empresa editorial)? ¿Cuándo? ¿Cómo se hizo? ¿Por qué se hizo? ¿Se independizaron en algún momento las nuevas empresas? ¿Qué cambios en la organización y administración de la empresa tuvieron que hacerse? ¿Cuáles fueron los problemas que surgieron y cómo se resolvieron? ¿Fue un éxito la estrategia? ¿Por qué?
3. ¿Ha seguido esta empresa una estrategia de integración horizontal (expandirse en actividades semejantes, como el desarrollo de una sección de fascículos para una edito-

rial que ha publicado sólo libros hasta el momento)? ¿Cuándo y cómo se realizó esta estrategia? ¿Por qué se hizo? ¿Cómo fue la experiencia, lo positivo y lo negativo? ¿Cuáles políticas fueron unificadas y cuáles diferenciadas para las distintas líneas de productos? ¿Cuál fue el criterio para hacer esta integración horizontal? ¿Qué efectos tuvo ese proceso en las finanzas, la producción, la distribución, la organización, las relaciones laborales?

4. ¿Ha seguido esta empresa la estrategia de diversificación (expandir sus actividades a nuevos sectores o diferentes productos/servicios de los que trabajaba antes, como una empresa editorial que invierte sus excedentes de capital en una ensambladora de máquinas electrónicas)? ¿Cuándo, cómo y por qué lo hizo? ¿Hasta qué punto ya estaba saturado el negocio original? ¿Era más alta la tasa de ganancia en la nueva empresa? ¿Se efectuó para repartir los riesgos o para compensar alguna otra debilidad de la empresa? ¿Se acordó premeditadamente algún criterio o simplemente se tomó una oportunidad que se presentó? ¿Se hizo con base en algo en lo cual la empresa era fuerte, o para conseguir esa fortaleza? ¿Hasta qué punto las empresas nuevas tienen alguna unidad? ¿Qué cambios en la organización de la empresa acompañaron el proceso? Evaluar esta estrategia, sus aspectos positivos y negativos.
5. Por especialización se entiende la estrategia de una empresa de dedicarse exclusivamente a un mercado o segmento de mercado al cual puede servir con una diversidad de productos, o dedicarse a un solo producto, que puede ir a varios mercados, y acrecentar una posición competitiva fuerte en su área de especialización. Por ejemplo, el banco que continúa invirtiendo sus ganancias y excedentes en abrir nuevas sucursales. ¿Ha seguido la empresa la estrategia de especialización? ¿Fue una especialización de mercado, de producto o de ambas? ¿Se vio esto acompañado de una expansión geográfica? ¿Cómo se ha cubierto la empresa de los riesgos de la es-

pecialización? ¿Qué cambios se dieron en la empresa como consecuencia de esta estrategia?

6. ¿Ha orientado la empresa su crecimiento hacia la exportación o hacia actividades internacionales de distribución o producción de sus bienes o servicios? ¿Cuándo lo hizo y por qué? ¿Cuál fue el criterio? ¿Qué cambios fueron necesarios?
7. Piense ahora en las empresas competidoras: ¿Hasta qué punto han seguido estrategias diferentes? ¿Cuál diría usted que es la estrategia actual de cada una? ¿Hasta qué punto hay una división del trabajo entre todas? ¿De qué manera han afectado a su empresa las actuaciones de las demás? ¿Cómo ha evolucionado la interacción entre las empresas del ramo?
8. Piense ahora en las diferentes estrategias que ha ideado la empresa. ¿Hasta qué punto el cambio de estrategia ha significado una redefinición del negocio? ¿Cuáles han sido –y cuáles son ahora– las áreas de actividad, función y vocación global de la empresa a lo largo del tiempo? ¿Cuál es el propósito esencial, su misión en la sociedad?
9. ¿Cómo han afectado a la empresa los acontecimientos externos del desarrollo del país y del mundo? ¿La Primera Guerra Mundial? ¿La expansión económica y financiera de la década de 1920? ¿La Gran Depresión? ¿La Segunda Guerra? ¿Las políticas económicas de la posguerra? ¿Los acontecimientos políticos? ¿El proceso de sustitución de importaciones? ¿Las devaluaciones? ¿Las inflaciones? ¿Los cambios en el precio de los productos de exportación? ¿El desarrollo industrial? ¿El alza de los precios internacionales para materias primas y el petróleo? ¿La nueva conciencia y las regulaciones sobre ecología? ¿Los acuerdos de integración en Europa, América Latina? ¿La apertura de China y Rusia al mercado internacional? ¿Los cambios de gobierno?
10. ¿Cómo describiría usted la personalidad de los diferentes presidentes y gerentes que ha tenido la empresa? ¿Cuáles ventajas trajo a la empresa la peculiaridad personal de cada uno? ¿Qué limitaciones implicaron? ¿Cuál

ha sido el clima, espíritu, moral, ambiente de trabajo que ha establecido cada uno? ¿Cuáles fueron sus respectivas estrategias? ¿Cómo describiría el estilo administrativo de cada uno de ellos? ¿Cuáles tuvieron más éxito y por qué?

11. ¿Cuáles han sido las grandes crisis que ha afrontado la empresa? ¿En qué consistieron esos problemas y cuándo ocurrieron? ¿Obedecieron a causas internas, externas o a ambas? ¿Cómo se resolvieron? ¿Qué efectos dejó cada una en la empresa? ¿Cuáles pueden volver a presentarse? ¿A qué se debieron estas crisis y cómo pueden controlarse?
12. Piense en las diferentes estrategias de la empresa: ¿Qué efecto tuvo cada una en la evolución financiera de la empresa? ¿Cómo se recogían los fondos y en qué se utilizaban? ¿En la organización presupuestal? ¿En el área estratégica? ¿Cuáles han sido los principales cambios en las finanzas de la empresa? ¿A qué han obedecido? ¿Cómo han afectado la estrategia? ¿Es el área financiera fundamental para la estrategia? ¿Cómo ha afectado la necesidad financiera la estructura de propiedad y de nuevos socios? ¿De dónde provino el dinero de los fundadores de la empresa (agricultura, ganadería, comercio, préstamos, herencia, ahorro, Estado, etc.)? ¿De dónde se obtuvo el dinero para las expansiones? ¿Ha cambiado esto la estructura jurídica de la empresa (limitada, anónima, etcétera)?
13. ¿Cuáles han sido los principales cambios en la producción y la tecnología utilizados por la empresa? ¿Por qué ocurrieron? ¿Se trataba de conseguir objetivos previamente formulados o de reaccionar ante cambios externos? ¿Dichos cambios han sido producidos por modificaciones en la estrategia? ¿Cuál ha sido el efecto de las diferentes estrategias en la producción y tecnología de la empresa? ¿Qué tan importante es esta área para el éxito estratégico a largo plazo? ¿Cómo y por qué?

14. ¿Cuáles han sido las políticas de comercialización de la empresa? ¿Se han operado cambios? ¿A qué han obedecido? ¿Qué objetivos se han buscado cada vez? ¿Han ocurrido como reacción a eventos externos? ¿Ha cambiado la política de precios? ¿Qué tan completa es la línea de productos? ¿Cómo han cambiado las diferentes líneas de productos a lo largo del tiempo? ¿Cuál es el más importante hoy en día? ¿Cuál es, cuál ha sido el producto de la empresa? ¿Tiene la empresa una línea de productos definida? ¿Cómo se ha hecho la venta? ¿Se ha buscado llegar hasta el consumidor final o se ha esperado que sea el consumidor quien reclame el producto (*push* o *pull*)? ¿Cómo han afectado a las diferentes estrategias las políticas de comercialización? ¿Cómo han afectado a las estrategias las reestructuraciones y peculiaridades del mercado de la empresa? ¿Qué tan importante es estratégicamente el mercadeo para esta empresa?
15. ¿Cómo ha sido la evolución de los canales o sistemas de distribución de la empresa? ¿Cuáles han sido las ventajas e inconvenientes de cada uno? ¿Se ha dado una expansión concéntrica, es decir, ha ido gradualmente desde el lugar donde empezó la empresa hacia zonas vecinas? ¿Ha sido una expansión concentrada, es decir, se han determinado zonas de consumo y se ha ido hacia ellas así estuvieran muy lejos del lugar de origen de la empresa? ¿Cuántos canales de distribución se han usado? ¿Por qué no se utilizan otros? ¿Cuáles son los puntos fuertes o débiles de cada uno para esta empresa y sus productos? ¿Cuáles han sido los requerimientos, las limitaciones o ventajas de cada sistema de distribución para las diferentes estrategias? ¿Cuáles han sido las políticas derivadas de cada estrategia para el sistema de distribución?
16. ¿Cuáles han sido los principales cambios y eventos en las relaciones laborales de la empresa? ¿Cómo es el sindicato? ¿Cómo se formó, cuántos obreros están inscritos? ¿Hay un sindicato también de empleados o personal administrativo? ¿Cuándo y cómo se formó? ¿Cuál ha sido su efecto en la empresa? ¿Cómo calificaría usted la evo-

lución de las relaciones laborales en esta empresa? ¿Qué requisitos o consecuencias han traído las diferentes estrategias en el manejo de las relaciones laborales?

17. ¿Cuáles han sido los principales cambios, y en qué fechas, del volumen de operaciones de la empresa? ¿Cuál ha sido el alcance regional de sus operaciones (una provincia, todo el país, internacional)? ¿Cuáles han sido los criterios y la estrategia implícitos en esta expansión?
18. ¿Cómo ha cambiado la estructura de la organización a lo largo del tiempo? ¿Ha habido alguna vez una estructura funcional, por áreas o departamentos que hacen un trabajo semejante? ¿Ha tenido una estructura federal (regional, por líneas de productos, etc., unidades autónomas cada una de las cuales tiene sus propios objetivos integrados)? ¿Ha tenido una estructura matricial? ¿Qué aspectos son centralizados y cuáles son descentralizados? ¿Cómo opera la relación entre central y sucursales? ¿Los ejecutivos son principalmente administradores o generalistas, o especialistas en un tema? ¿Qué tan adecuada ha sido la estructura a los cambios de estrategia? ¿Se ha variado de estructura cada vez que se cambia de estrategia?
19. Piense ahora en la estrategia actual que sigue la empresa. ¿Cuáles son sus ventajas? ¿Cuáles sus debilidades? ¿Por qué esas ventajas y debilidades? ¿Son consistentes con la situación que se presentará en el futuro y con las tendencias en el medio y en la empresa? ¿Cuáles son las perspectivas, y cuál de las estrategias anteriormente analizadas sería más adecuada? ¿Por qué?
20. Ahora describa la secuencia de estrategias y el desarrollo cronológico de la empresa en forma tal que integre y resuma las preguntas anteriores.

Capítulo 2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL: ELEMENTOS DEL ESQUEMA CONCEPTUAL

Para orientar una empresa a largo plazo se ha utilizado el concepto de estrategia, la serie de objetivos y políticas integradas que sirven de marco de referencia para la actuación ejecutiva. Para formular la estrategia de una empresa se empieza por estudiar su situación actual y por analizar las características de su entorno. Posteriormente se estudia el sector económico del cual forma parte y se hace un análisis interno de la empresa. Finalmente, se buscan alternativas estratégicas y se trabaja en la serie de objetivos de las divisiones en los diversos niveles organizacionales. En el presente capítulo se elaborarán dichos elementos y se presentarán los conceptos que son necesarios para trabajar sobre la definición de una estrategia para una empresa. Este esquema fue desarrollado en Harvard (Andrews, 1960).

LA ESTRATEGIA ACTUAL

Estrategia es también el proceso real de una empresa en el pasado, la manera como distribuyó sus fondos, la actuación de sus ejecutivos, la capacidad distintiva y técnica que desarrolló. La falta de planeación no quiere decir que una empresa *carece de estrategia*, sino que tuvo una *emergente*, surgida de los hechos y quizás orientada tan sólo por la intuición empresarial. En cualquier caso, las estrategias pasadas son determinantes de los hechos presentes, de la situación actual, y resulta necesario explorar esas historias antes de emprender la formulación de una nueva estrategia.

La situación actual de una empresa se resume en las preguntas clásicas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quiénes son los consumidores a los que estamos sirviendo? ¿Cuáles son y qué son nuestros productos? ¿Somos fuertes en el mercado? Ninguna es fácil de responder, como tampoco comprobar que las respuestas sean correctas. Sólo a través del estudio detallado y del profundo conocimiento del negocio pueden responderse adecuadamente.

Una manera básica de comprender lo que hace una empresa es la *caja oscura* de la teoría de sistemas. La empresa tiene unos insumos, y tras una función de transformación, que por el momento no nos interesa, genera unos productos que deben plantearse en términos de las necesidades del consumidor antes que el producto físico.

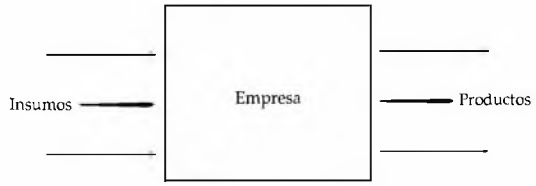


Diagrama de la caja oscura

La definición del negocio puede hacerse de una manera excesivamente estrecha, lo cual restringe el desarrollo posterior de la empresa; o también de una forma demasiado amplia, lo cual puede desviar recursos o desorientar a los mismos ejecutivos. Una gran empresa multinacional que ha instalado varias plantas en América Latina se dedicaba a la impresión de valores y documentos de alta calidad técnica que no podían ser falsificados por cualquier otra impresora, bajo una definición del negocio como *impresión en seguridad*. En algún momento de su historia tuvo la opción de entrar al negocio editorial con libros especializados, que requerían a su

vez de una gran precisión y detalle, dada su capacidad de impresión gráfica, lo que habría implicado una nueva orientación como *impresora de alta calidad*. Alternativamente, podía definir su negocio como *seguridad en valores*, lo que le permitiría reinvertir sus utilidades y ampliar su campo de acción en ramos de transporte de valores, producción de tarjetas de crédito y otros relacionados con su capacidad de manejar documentos valiosos. La empresa comprendió que le era muy difícil en ese momento mantener una definición demasiado amplia del negocio y optó por una sola alternativa, la segunda.

La claridad sobre los distintos caminos que se abren ante una empresa, y el hacerse fuerte en uno de ellos, pueden ser la decisión estratégica básica, la que determine el éxito de la empresa en el futuro. Éstas son las implicaciones de una adecuada definición del negocio, tema que estará rondando todo el proceso de la estrategia empresarial en sus diferentes etapas.

ESTUDIO DEL ENTORNO

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa: ¿Se trata de uno solo o de todos los países de habla castellana? Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas en un determinado país se explican, tal vez, por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales co-

mo el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no son del todo impredecibles, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia, las empresas padecen de un autoengrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

El resumen del análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para el sector y las amenazas que se vislumbran en el futuro. El análisis presenta ambigüedades, pues lo que para algunas empresas constituye un problema muy grave, para otras es una oportunidad; de hecho, lo que para la mayoría de las empresas es una dificultad, aparece como una oportunidad para aquella que la tiene resuelta.

LA EMPRESA EN EL MEDIO

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Ésta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa.

Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por escrito, para hacerla explícita. Algunas empresas redactan su Misión para publicidad

y relaciones públicas, en frases inocuas que carecen de utilidad como guía estratégica.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos: a) las empresas y clases de empresa con que se cuenta; b) los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una; c) los productos y tipos de productos, y d) las barreras de entrada y salida. Algunas empresas amplían el campo de sus análisis a sectores diferentes al propio, con la consideración de que la competencia puede desarrollarse desde allá, como otras empresas de medios audiovisuales o electrónicos, distribuidoras por correo, etc. Todo esto lleva a preguntar: ¿Cuál será el negocio en que estamos, y cuál nuestro papel?, como conclusión básica del análisis: ¿En qué se está convirtiendo el negocio?

Una contribución reciente de la escuela de Harvard es la de Porter (1980, 1985, 1990), quien desarrolla el trabajo previo de Bruce Scott, Alfred Chandler y otros, para dilucidar el desarrollo económico de los países, basado en el comportamiento de sus empresas. Mediante el estudio de más de cien sectores industriales en diez países, concluye que el éxito de las empresas depende de la manera como se crean una capacidad y una tecnología significativas en el sector, para lo cual inciden cuatro factores básicos del país: 1) la manera como los factores de producción clásicos (recursos naturales, humanos, conocimientos, capital, infraestructura) se crean, se desarrollan y se especializan para un sector concreto; 2) la calidad de la demanda interna, particularmente la existencia de consumidores exigentes; 3) sectores industriales relacionados, activos y ojalá establecidos en el mismo país; 4) la estrategia, estructura y competencia real entre las empresas del sector.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de naturaleza coyuntural y cambia

en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etcétera. Esto es lo que también se llama factores críticos del éxito, donde debe enfatizarse que no se trata de hacerlo todo bien, sino de identificar los pocos factores que son vitales.

ANÁLISIS INTERNO

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. El énfasis en el *intrepreneur* o empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos se encarga a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc., los saque adelante. Muchas veces las estrategias se ven limitadas por el tipo de ejecutivos de una organización, factor que debe analizarse y ponerse de presente en esta fase de la formulación de una estrategia.

La estrategia actual, la manera como la organización está disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición del negocio en este momento del análisis.

El resumen del análisis interno de la empresa figura en la lista de los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica. De alguna manera, la ventaja competitiva de una empresa, manifestada en menores costos o en mejor producto y servicio, tiene que desempeñar un papel preponderante en esta parte del análisis.

A continuación es necesario tener una visión de la empresa a largo plazo (digamos 10 años): ¿Cómo nos imaginamos, cómo queremos que sea la empresa dentro de 10 años?

Del estudio anterior se desprende una vez más la definición del negocio de la empresa, su propósito esencial y el criterio de expansión que utiliza para orientar futuras reinversiones. Aquí se redefine la misión o propósito esencial, aquello que la empresa no puede dejar de hacer, el papel que desempeñará en el medio social y económico en que opera, el vacío que dejaría su ausencia: qué hace, cómo lo hace y para quién lo hace.

DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA

El primer paso consiste en generar un buen número de alternativas estratégicas, y para ello es particularmente útil estudiar las estrategias de las empresas competidoras y los resultados que han obtenido. Con frecuencia, las empresas se enteran de la estrategia de su competencia cuando ya es demasiado tarde. Imitar la estrategia exitosa de un competidor puede significar muchas ventajas: no tener que hacer grandes inversiones en el desarrollo y concepción del producto o en la introducción y apertura del mercado.

Otra manera de generar alternativas estratégicas radica en considerar las estrategias clásicas de especialización y fortaleza en un nicho, la integración horizontal para completar la gama de productos, la integración vertical hacia atrás (producir las materias o insumos del producto actual), la integración vertical hacia adelante (fundar empresas que se acerquen más al consumidor final del producto) y la diversificación de productos o mercados. De estos conceptos básicos surgen muchas ideas útiles sobre las alternativas estratégicas de la empresa.

Hay dos caminos para generar estrategias: de afuera hacia adentro ("las oportunidades de una empresa están afuera, no adentro", dice Drucker), es decir, un estudio del mercado para adecuarse a sus tendencias y necesidades; y el otro, de adentro hacia afuera, es decir, desarrollar gradualmente produc-

tos y capacidades internas que más tarde se ofrecen al mercado, proceso típico de las empresas japonesas.

Las técnicas de *lluvia de ideas* y otras de creatividad en grupo pueden ser útiles para el ejercicio de plantear estrategias alternativas. Pero es muy difícil que las alternativas estratégicas sean realmente excluyentes entre sí. A menudo, la diferencia entre dos o más alternativas estratégicas está en el énfasis, en el detalle, en las políticas que las acompañan. No es necesario preocuparse excesivamente por trazar alternativas nítidamente diferentes.

Los criterios de evaluación para escoger entre las alternativas pueden ser diversos. La escuela de la planeación estratégica ha establecido criterios numéricos para la evaluación de sus matrices; en el enfoque clásico tal labor se realiza de una manera más conceptual, evaluando la manera como cada una de las alternativas es consistente con los objetivos globales de la empresa, con su misión y valores, con el nivel de aspiraciones de sus directivos, con los niveles de riesgos, crecimiento, etc., que se han establecido y, principalmente, con lo que se ha determinado como área estratégica del sector en la coyuntura presente.

REALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El proceso de llevar adelante la estrategia previamente formulada es casi tan importante como el de definirla. En este punto debe resaltarse que realizar la estrategia es un proceso que incluye formularla; es decir, al mismo tiempo que se realizan acciones y políticas se están evaluando sus resultados para revisar su idoneidad, y se está formulando, en diversos niveles organizacionales, una nueva estrategia.

Un primer punto de análisis es la estructura organizacional, pues puede no ser la adecuada para la estrategia escogida. Es muy difícil poner en práctica una estrategia de diversificación con una estructura funcional por especialistas, y los procesos de centralización y descentralización han de adecuarse a las necesidades del proceso de crecimiento, es decir,

a la estrategia. La estructura se conforma para cumplir unos objetivos organizacionales y cuando se cambia la estrategia es probable que sea necesario revisar la estructura. A la inversa, si una reorganización no es posible en las condiciones actuales, las estrategias que realmente puede seguir una empresa se ven limitadas por su estructura.

Otro punto que es útil tener presente consiste en el escalonamiento de objetivos, que haya objetivos generales dentro de los cuales se encuadran o desprenden objetivos más concretos, de preferencia un desglose por niveles organizacionales, tal como ocurre en un plan de dirección por objetivos. Como se ha dicho, la diferencia entre estrategia, políticas y tácticas está en el nivel y amplitud de los objetivos considerados.

En el proceso de realización de la estrategia, tanto como en el de formulación, es indispensable una clara asignación de responsabilidades de productos o líneas de productos, áreas geográficas cubiertas y funciones. Conviene que la información, coordinación y toma de decisiones de la operación diaria de la estrategia estén a cargo de comités especialmente creados para esos fines.

El sistema de presupuestación es una herramienta de la estrategia, no su equivalente; es indispensable ligar los planes estratégicos a presupuestos de operación, por objetivos, por centros de costo, etc. Por ejemplo, una estrategia de diversificación implica un sistema de presupuestación por centros de costos y beneficios.

Los sistemas de control e información deben ir ligados al objetivo central de la empresa, particularmente a su área estratégica. Es posible que un cambio de estrategia implique un cambio en estos sistemas, no sólo en términos de su contenido, sino también de la forma misma.

La estrategia es algo que se realiza día a día, y no basta con una experiencia de planeación anual para que la empresa adquiera capacidad estratégica. Es imprescindible desglosar los grandes objetivos y sostener reuniones mensuales (algunas empresas lo hacen cada semana) para evaluar los resultados obtenidos y fijar nuevas metas y acciones. No es necesario

rodear de un aura de misterio el tema de estrategia, ni creer que es algo solamente para los grupos de planeación o el gerente general; la estrategia se cifra en las acciones diarias, en el camino que se hace al andar.

UN ESQUEMA DE DECISIONES PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

El siguiente ejercicio contiene una serie de preguntas que permiten a quien las responda analizar sistemáticamente una empresa hasta llegar a definir un plan estratégico.

El ejercicio está diseñado para analizar un solo negocio y no para definir la estrategia de una corporación diversificada en varias empresas distintas; en este último caso podría usarse para analizar cada una de las empresas por separado, y habría que complementar este ejercicio con otro más, precisamente dirigido a la estrategia de corporaciones.

El esquema que se presenta implica un análisis del interior y del entorno de la empresa, así como una evaluación de la relación actual y futura de la empresa con el medio en que opera.

Situación actual

1. ¿Cuál es el negocio de la empresa? ¿Cuáles son los productos y cuáles los mercados? ¿Cuáles los consumidores actuales, dónde están, qué les interesa? ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en cada producto? ¿Cuál es la etapa de cada uno en el ciclo de vida de un producto? ¿Por qué se encuentra la empresa en este negocio, para qué lo hace?

Entorno

2. ¿Cuáles son las características económicas, técnicas, sociales y políticas de la industria o sector de que forma parte la empresa en el país? ¿Cuáles son las bases princi-

pales sobre las que opera la competencia (precio, calidad, servicio, etc.)? ¿Qué tendencias muestran? ¿Por qué?

3. ¿Cuáles son las tendencias (económicas, políticas, sociales) más importantes que pueden afectar a la empresa? ¿Cuáles serán los principales cambios que tendrá el entorno futuro de la empresa?
4. ¿Cuál es en general la función que cumple la organización en el sistema social? ¿Qué funciones desempeña el producto?
5. Piense ahora en la estrategia global del sistema en que opera la empresa. ¿Cuáles son las respectivas estrategias de desarrollo del Fondo Monetario Internacional, del Banco Mundial, del gobierno nacional, de los candidatos que ofrecen alternativas? ¿Cuáles son los ejes de la política económica? ¿Cómo está orientada la financiación internacional? ¿Cómo están cambiando las orientaciones sobre el desarrollo de los países? ¿Cuáles son las restricciones, las oportunidades y las amenazas de la economía mundial sobre el sector y sobre la empresa?
6. ¿Qué oportunidades se presentan para las empresas del sector en el entorno actual y futuro?
7. ¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente económico, social, político, técnico, para el sector en que opera la empresa?
8. ¿Cómo podría la empresa modificar las tendencias que la afectan en el entorno? ¿Es posible controlar o influir sobre las amenazas? ¿Se pueden hacer surgir en mayor medida las oportunidades?
9. ¿Cómo es la estructura del sector en que opera la empresa? ¿Cuáles y cómo son los competidores? ¿Cuáles son los segmentos del mercado para cada producto?
10. ¿Cuál es el área estratégica, de qué depende el éxito a largo plazo de una empresa en este sector? ¿Cuáles son las tareas que deben hacerse extraordinariamente bien?
11. ¿Cuáles son las expectativas que abrigan los diversos grupos de interés (consumidores, gobierno, municipio, sindicatos, ecología, etc.) sobre el comportamiento de la

empresa? ¿Cuáles son las responsabilidades sociales de la empresa?

12. Dados todos los puntos anteriores, ¿en qué va a convertirse el negocio en el sector? ¿Cuál debería ser entonces el negocio de la empresa ahora mismo?

Capacidad y recursos disponibles

13. ¿Cuáles son los valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar en la empresa? ¿Qué tan difundidos están los criterios comunes sobre la empresa o un comportamiento característico?
14. ¿Cuáles son las cualidades, aspiraciones, capacidades, intereses, de los altos ejecutivos de la organización? ¿Hasta qué punto lo que se está haciendo ahora está condicionado por esos factores personales? ¿Cómo es el clima interno de la empresa y por qué es así?
15. ¿Cuáles son los puntos fuertes, lo que está bien en la empresa comparado con la competencia?
16. ¿Cuáles son las debilidades, aquello en que se está fallando?
17. Comparativamente con la competencia, ¿qué distingue a esta empresa de las otras? ¿Cuál es la habilidad distintiva? ¿Cuál es su principal limitación? ¿Cuáles son la habilidad distintiva y la limitación principal de cada una de las empresas de la competencia?
18. ¿Cuál es la visión, cómo le gustaría que fuera esta empresa dentro de 10 años? ¿Cuál es la misión, el propósito esencial de la empresa: ¿Qué hace, cómo lo hace y para quién lo hace? ¿Cuál es la estrategia que sigue actualmente la empresa? ¿Cuál parece ser la tendencia de la estrategia a largo plazo? ¿Cuál es la estrategia de los competidores?

Evaluación

19. ¿Qué debe hacer la organización para cumplir con sus obligaciones con el país, con los empleados, con los con-

sumidores, con los accionistas, con el gobierno, etc.? ¿Cuáles son las principales restricciones que implica lo anterior? ¿Cuáles son los principios o reglas de operación que pueden derivarse?

20. ¿Cómo se relacionan el área estratégica del sector (lo que es fundamental para el éxito a largo plazo) con la habilidad de esta empresa?
21. ¿Está definida la estrategia actual, al menos en términos de lo que consumen los recursos (capital, tiempo directivo, trabajo), de manera que pueda interpretarse? ¿Cuál es? ¿Utiliza suficientemente esta estrategia las oportunidades, mencionadas antes, que ofrece el entorno? ¿Es compatible con las fortalezas de la empresa? ¿Con las debilidades? ¿Es adecuada para el futuro?
22. ¿La estrategia actual es consistente con las restricciones y responsabilidades de la empresa frente a su entorno? ¿Es excesivo, o demasiado conservador el nivel de riesgos? ¿Es adecuada la estrategia a los valores personales de los directivos? ¿Hay alguna indicación clara de que los mercados y segmentos del mercado responden a esta estrategia? ¿Cuáles son las principales deficiencias en términos de productos y segmentos de mercados?
23. Analice ahora las estrategias clásicas (integración vertical, integración horizontal, especialización, diversificación). ¿Cuáles serían las posibilidades, ventajas y desventajas de cada una para la empresa en este momento?
24. En función de todo lo anterior, ¿cuáles caminos viables y alternativos se le presentan a la empresa hacia el futuro? ¿Se pueden distinguir claramente las alternativas, o son medios de realizar la misma estrategia central? ¿Qué ventajas y qué desventajas presenta cada alternativa?

Planeación

25. Piense ahora en distintos criterios de evaluación de las estrategias del punto anterior. ¿Es adecuado el nivel de riesgos que implica cada alternativa? ¿Es consistente con el nivel de aspiraciones de su personal directivo? ¿Impli-

ca un cambio demasiado radical en los negocios y operaciones actuales? ¿Es la mejor manera de hacer las cosas en este momento? ¿Cuál de las estrategias tiene mejor sinergia con el área estratégica del sector?

26. Decídase por una de las estrategias planeadas en el punto anterior, establezca objetivos para dos, cinco y diez años, expresados en términos de resultados y no de actividades. Determine los medios con los que van a alcanzarse estos objetivos.
27. ¿Cómo va a establecerse la responsabilidad por los diversos productos de la empresa? ¿Los sistemas de control? ¿Cómo se va a distribuir la responsabilidad por los resultados de cada área geográfica? ¿Cómo se garantiza la eficiencia de las funciones administrativas (mercadeo, producción, finanzas, administración, etcétera)?
28. ¿Cómo se van a establecer la información y el control de cada una de estas operaciones (por producto, por área geográfica, por mercados, por funciones generales de la administración)? ¿Es necesario un sistema diferente de presupuestación?
29. ¿Cuál es la organización más adecuada para llevar adelante esta estrategia? ¿Es necesaria una reorganización?
30. ¿Cómo se realiza en la empresa el proceso de planeación de la estrategia? ¿Cómo se podría realizar? ¿Cuáles son los pasos? ¿Cuántos niveles tendrían que involucrarse en el proceso?
31. ¿Cuáles son algunos de los pasos por realizar, por parte suya y de su departamento, para acercarse a la estrategia?
32. ¿Cómo entiende usted cuáles son las políticas básicas para cada división o departamento de la organización?
33. Defina la política para su propio departamento, división o región.

Capítulo 3. PASOS Y TROPIEZOS EN LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Establecer objetivos es una de las actividades centrales en la formulación de una estrategia. Pero conseguir que una organización esté de arriba abajo comprometida con esos objetivos para realizar la estrategia es otro problema, y bastante difícil. La dirección por objetivos, llamada también administración por objetivos, APO, o gerencia por resultados, ha sido una respuesta generalizada en el medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos, y un procedimiento para la corrección y reformulación de la estrategia. Las ventajas principales que tiene un buen programa de objetivos están en que dan claridad sobre las expectativas del trabajo a todos los niveles de la empresa, permiten una gerencia participativa, pueden inducir motivación y compromiso del personal con los objetivos, representan una planeación por parte de los ejecutivos de línea en lugar de hacerla por un separado grupo directivo (*staff*), y desembocan en la integración de la estrategia. A lo largo de los años las empresas han aprendido a desarrollar objetivos de actuación que se utilizan crecientemente como indicadores de gestión, y en el *balanced score card* para saber si se alcanzó la estrategia.

La dirección por objetivos es un sistema de planeación en todos los niveles de la organización, que se basa en la iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo. Este sistema administrativo busca integrar los objetivos individuales y los divisionales de toda la empresa. Son pues dos los conceptos centrales de la dirección por objetivos: la estrategia de la empresa y las necesidades de los individuos. La estrategia, o configuración de objetivos y políticas a largo plazo, se

define por la alta gerencia y sirve como orientadora para la acción individual de los departamentos y personas en la organización. El segundo concepto central es el de las necesidades de los individuos, sus objetivos vitales y de trabajo, los cuales pueden encajarse con la estrategia de la empresa como un todo.

Los objetivos de la empresa pueden ser internos o externos. Los internos son los de organización y liderazgo, y responden a la necesaria adecuación de los recursos internos a las labores que viene realizando la empresa en el medio ambiente. Los objetivos externos responden más a la formulación de la estrategia que a su realización. Las empresas que se burocratizan sufren de una traslación de objetivos internos a objetivos externos, dejan de vivir en el mundo e intentan imponer su realidad interna al medio ambiente.

Los objetivos de un gerente son varios: a) obtener eficiencia y eficacia en su trabajo y en el uso de los recursos (técnicos, humanos y de capital) bajo su responsabilidad; b) conseguir que el personal a su cargo derive satisfacción de su trabajo, c) facilitar el desarrollo personal (profesional, administrativo, y personal) de los individuos en su organización. Una empresa tiene objetivos institucionales de su conjunto, que responden a los requerimientos de su estrategia y a la inercia de su postura estratégica anterior. Estos objetivos globales se dividen de acuerdo con los departamentos o secciones de la empresa, pero también a veces dependen de la colaboración entre varios departamentos; en otras palabras, en una empresa compleja los objetivos para cumplir la estrategia requieren una integración que va más allá de los meros propósitos de cada división, y suponen entonces un trabajo y responsabilidad conjuntos. Un programa de objetivos considera entonces los objetivos de la empresa, los de la división o sección, los conjuntos de varias secciones o departamentos, y los personales o individuales.

LOS PASOS

A continuación se presenta el procedimiento secuencial para establecer objetivos:

1. El paso inicial consiste en el análisis de la estrategia de la empresa por parte de la alta dirección, que puede ser la presidencia, gerencia general o junta directiva. Las ideas y los lineamientos más básicos, por ejemplo, que la empresa va a realizar una estrategia de expansión internacional en los países vecinos en el curso de los próximos cinco años, se exponen al nivel inmediatamente inferior, el de los subgerentes. Esto puede hacerse mediante un memorando escrito, o en una reunión del comité de gerencia. El gerente les pide entonces que piensen sobre la conveniencia de esta estrategia y sobre su posible contribución a la misma.
2. El gerente se toma el trabajo de pensar y hacer algunos apuntes sobre lo que espera que haga cada uno de los subgerentes dentro del contexto de esa estrategia. De igual manera, los subgerentes piensan sobre sus reparos a esa estrategia, y sobre los objetivos y planes de acción que tendrían que realizar dentro de la misma; ellos preparan un memorando escrito al respecto y le hacen llegar estas sugerencias a su superior inmediato, el gerente.
3. El gerente se reúne entonces con cada uno de los subgerentes y aclara con ellos las implicaciones de la estrategia y los objetivos generales por realizar en el próximo año. De esta manera empiezan a tomar forma las políticas que van a seguirse en cada división y los objetivos que piensan alcanzarse.
4. Los subgerentes redactan un memorando para sus inmediatos colaboradores, llamémoslos jefes de sección, en el que explican los alcances de la nueva estrategia, las políticas dentro de las cuales trabajará la división y piden opiniones, propuestas y planes de acción. Esto también puede explicarse en una reunión de comité.
5. El gerente se reúne con todo el grupo de subgerentes y analizan en conjunto los planes de cada uno, la interrelación de objetivos y los compromisos para alcanzar ob-

jetivos en conjunto. Se analizan las implicaciones de las políticas de cada división sobre las otras y la necesaria dependencia mutua y colaboración para llegar a ciertos objetivos.

6. Los subgerentes reciben los memorandos de sus colaboradores y hacen una reunión individual con cada uno para aclarar las políticas y definir las tácticas o planes de acción. Después se hace una reunión entre ellos para integrar los objetivos y planes de acción de cada sección y para que el subgerente tenga claras las propuestas y los compromisos de su división.
7. Los subgerentes definen entonces los objetivos y las políticas de la división a su cargo y envían esta propuesta para discusión y aprobación de su jefe y de sus propios colaboradores.
8. Los jefes de sección preparan una propuesta sobre sus planes concretos y sus objetivos para el próximo año y la envían tanto a su jefe, el subgerente, como a sus colaboradores, los subjefes de sección.
9. Todo este proceso ocurrido en los tres primeros niveles de la organización se continúa hasta el nivel que permita el tamaño de la empresa. Los ejecutivos utilizan formatos semejantes al Anexo A para el establecimiento de sus objetivos, tanto divisionales como individuales o personales.
10. Una vez al mes todos los ejecutivos revisan el cumplimiento o el incumplimiento de sus objetivos, ponen anotaciones, evalúan críticamente su desempeño y envían una copia de esta autoevaluación a su jefe.
11. Se realizan reuniones de evaluación del desempeño, alrededor del plan de objetivos. El jefe puede estimular, apoyar o ayudar en la gestión de sus colaboradores para que asuman retos en su trabajo. Estas reuniones pueden ser individuales o en un grupo más amplio.
12. Una vez al mes todos los ejecutivos revisan y reformulan sus objetivos para el siguiente año, de manera que siempre se ampliará la frontera y aparecerá un nuevo objetivo (el del duodécimo mes) por cumplir. Aunque las decisio-

nes estratégicas de la alta dirección no están programadas y un cambio de estrategia pueda venir en cualquier momento, estos cambios de estrategia pueden tener así una oportunidad de concretarse en las reuniones mensuales del plan de objetivos. Además, si los objetivos no se examinan periódicamente, los internos tienden a sobreponerse a los externos.

LOS TROPIEZOS

Los errores más comunes cometidos por las empresas en los programas de objetivos han sido los siguientes:

1. Iniciar un programa de objetivos sin haber definido previamente la estrategia de la empresa. De esa manera, se empieza el programa de objetivos al segundo o tercer nivel de la empresa, dentro de un vacío de dirección. Los objetivos de la empresa no son la suma de los objetivos individuales de sus divisiones ni de sus individuos.
2. Ligar estrechamente el alcance de los objetivos con los salarios. Aunque no todas las empresas que han utilizado el programa de objetivos para evaluar ejecutivos han fracasado, sí es claro que presenta dificultades. Una de ellas está en que las personas varían en su realismo: los optimistas creen poder hacer más cosas de las que finalmente hacen, mientras los pesimistas obtienen generalmente mejores resultados de los anticipados. En la administración ser realista es saber lo que se puede y lo que no se puede conseguir, y un buen jefe trata de ayudar a su gente para que sea realista. Otro problema de utilizar el programa de objetivos para la remuneración es que al cabo de un tiempo todo el mundo establece objetivos bajos para quedar bien, y en ese momento fracasa el espíritu del programa. La filosofía administrativa de un programa de objetivos es la de autoevaluación y autocontrol. La evaluación toca aspectos muy profundos de la propia estima y afecta hondamente la motivación, como veremos más adelante.

3. Los objetivos dependen de cambios macroeconómicos, de la colaboración de otros, del azar, o en general de situaciones sobre las cuales no tiene control el ejecutivo, pero en el programa no se consideran esos factores.
4. No se dan herramientas o recursos para mejorar o alcanzar los objetivos propuestos.
5. La evaluación no se hace con un espíritu positivo, sino como un examen que vuelve defensivo al subordinado. El programa se vuelve así un forcejeo para poner bajos los objetivos y termina siendo un papeleo inútil que requieren los de arriba en la organización.
6. No se le da al programa el tiempo necesario para madurar; este plan de objetivos requiere al menos tres años de funcionamiento continuo, y al principio hay mucha resistencia y muchas dificultades para pensar en términos de resultados. Planear no es fácil, y ajustarse a un plan tampoco lo es. Pero al cabo de los años el programa de objetivos puede volverse "imprescindible, la única manera de gerenciar", al decir del presidente de una gran empresa.
7. No se dan prioridades entre los objetivos, por lo que no es claro cuáles serán los imprescindibles y cuáles serán secundarios.

LIMITACIONES DE LOS PROGRAMAS DE OBJETIVOS

Siempre hay objetivos múltiples, en las personas y en las empresas, y frecuentemente hay conflictos entre los objetivos. Una función de la estrategia es definir las prioridades y mediar en el conflicto entre objetivos diversos. Pero esto no siempre es posible y hace difícil establecer adecuadamente un plan integrado de objetivos.

Los programas de objetivos pueden llevar a una mentalidad de corto plazo, al desplazamiento de metas que descuidan los verdaderos objetivos estratégicos.

Requieren una mentalidad o estilo administrativo participativo, lo cual no es muy frecuente en las empresas, y aun si hay factores propicios, tarda muchos años en establecerse. El programa de objetivos puede ayudar a instaurar un clima

participativo en los niveles altos de una organización, pero también requiere un terreno abonado previamente.

Es difícil ser constructivamente crítico con los subordinados, y muchos gerentes sienten que esto es un acto de hostilidad. La dirección por objetivos puede promover un comportamiento agresivo del jefe y un comportamiento innecesariamente defensivo del empleado; puede crear problemas de autoritarismo y de dependencia de las personas que participan en el programa, comportamientos que de otra manera no aparecerían tan nítidamente.

Es muy difícil establecer objetivos en algunos tipos de trabajo, y el programa se centra entonces en las actividades por realizar y en medidas excesivamente indirectas o inadecuadas de los resultados esperados. Un sistema estandarizado para una gran diversidad de trabajos y empleados, con seguridad, no será enteramente adecuado para algunos de ellos. Por otra parte, puede haber una relación indirecta entre esfuerzos y resultados (por ejemplo, el nivel de ventas puede depender de factores externos), lo que resulta en desmotivación y en objetivos cambiantes.

La evaluación de los ejecutivos por sus resultados es un problema no resuelto en los programas de objetivos. Es muy claro que la actuación se debe revisar más a menudo que el sueldo, y que puede ser inconveniente ligarlas. La evaluación por resultados, propia de los programas de objetivos, no siempre ha tenido resultados positivos; muchas empresas prefieren no hacerlo y sigue siendo una limitación del programa. A continuación se presentan algunas sugerencias y una guía para definir políticas sobre la evaluación.

EL PROBLEMA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación por resultados es un punto crítico y aún no resuelto de los programas de objetivos. Por ello vale la pena hacer énfasis en los propósitos de un sistema de evaluación y las alternativas para definir una política precisa al respecto.

Indudablemente se ha recorrido un camino largo en los sistemas de evaluación de los ejecutivos. Al comienzo, los

empresarios se basan en su olfato, en la afinidad personal, en la confianza, en las características de la personalidad para evaluar a sus empleados. El primer intento de sistematización viene con los formularios de evaluación de personal, que empiezan con los antecedentes de la hoja de vida, en los cuales se trata de establecer un puntaje sobre si una persona, por ejemplo, *delega adecuadamente* o *es dinámica*, factores que son excesivamente subjetivos y no evalúan si la persona es o no efectiva en la realización de su trabajo. El segundo intento es la evaluación de oficios, técnica que mide en puntos los puestos, no los individuos, con lo que gana en *objetividad*, y remunera a cualquiera que ocupe el cargo. Pero este sistema no estimula al personal a un desempeño excelente y burocratiza la empresa. Finalmente, se desarrolla el concepto de que un ejecutivo se mide por sus resultados, no por sus antecedentes, ni por su personalidad, ni por el puesto que ocupa. Pero en esto también hay problemas, como se vio.

¿Cuáles pueden ser los objetivos de un sistema de evaluación? A continuación se presentan algunos:

- Remunerar al personal y ayudar en la presupuestación.
- Mejorar el plan de trabajo, y la especificación de tareas.
- Definir objetivos y hacer énfasis en obtención de resultados.
- Promover y ascender al personal.
- Controlar el personal y su trabajo.
- Enfatizar el desarrollo del personal.
- Introducir un clima de libre intercambio entre superior y subordinado.
- Motivar hacia mayor eficiencia, hacia mayores esfuerzos.

Las empresas generalmente incluyen varios de estos objetivos en su plan de evaluación del personal, y entonces resulta necesario definir las prioridades entre ellos. Dependiendo de los objetivos de un sistema de evaluación, debe definirse una política que sea adecuada a las condiciones de la empresa y a los objetivos del plan, para lo cual es necesario examinar los siguientes aspectos y tomar decisiones al respecto:

- ¿Debe el sistema de evaluación ser idéntico para todas las secciones de la empresa? ¿O se deben establecer diferencias entre divisiones para reflejar mejor sus condiciones peculiares?
- ¿Debe implicar una relación cara a cara en el proceso de evaluación? Si es así, ¿cuántas personas deben estar presentes en la reunión de evaluación?
- ¿Cuántos niveles organizacionales deben estar implicados? ¿Sólo el jefe y los subordinados, o también el supervisor del jefe?
- ¿Quién evalúa a los evaluadores? ¿Debe incluir tanto a los superiores como a los inferiores del evaluador? ¿De qué manera?
- ¿Cuál debe ser la periodicidad de la evaluación?
- ¿Cuáles casos de discriminación o injusticia (sexo, edad, racial, clasista, estado civil, etc.) deben expresamente prohibirse?
- ¿Deben ser secretas las evaluaciones?
- ¿Qué se debe hacer cuando se presenten desacuerdos y divergencias?
- ¿Cuáles deben ser las condiciones y límites de tiempo?
- ¿Cuál es la función, la necesidad, el uso y el peso de la autoevaluación, si se hace?
- ¿Cómo se relacionan las políticas y objetivos del sistema de evaluación con los objetivos y la estrategia de la organización?

EN SÍNTESIS: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cuídese de los problemas y limitaciones mencionados antes y tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Exprese los objetivos como resultados por obtener, no como actividades por realizar. Por ejemplo, un objetivo del contador de una empresa no es hacer determinadas operaciones contables, sino que el primer día del mes esté el balance sobre el escritorio del gerente general.

- Ayude a que se establezcan objetivos que sean alcanzables para la mayoría de las personas. Algunos creen que es mejor propugnar niveles muy altos de objetivos, y conseguir un esfuerzo adicional para alcanzarlos, pero la experiencia ha demostrado que no alcanzar los objetivos hace sentir mal a la gente y que esa frustración tiene efectos muy negativos en la propia estima y en la motivación para el trabajo. Motive por lo positivo, para que la gente se sienta más fuerte, más capaz. Para la mayoría de los profesionales el amor propio es más importante que cualquier otra necesidad personal. Es más fácil criticarse uno mismo que recibir la crítica de otros, y objetivos excesivamente altos que no se alcanzaron llevan a la gente a sentir un mensaje de que no valen, de que son incapaces; esto los debilita aún más, les quita el entusiasmo.
- Actúe en grupo, piense en la interrelación de objetivos, en la necesidad de conciliarlos y de generar compromiso de equipo. La dirección por objetivos requiere que haya una congruencia entre los objetivos corporativos y los objetivos personales. Algunos no consideran los objetivos como parte del concepto de estrategia, pero no se deje enredar por palabras y tenga claro que un programa de objetivos es parte de la estrategia de una empresa y que los objetivos son la manera concreta de definir una ruta o estrategia. La responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos puede y debe ser compartida entre varios departamentos o personas.
- Separe y diferencie los objetivos, no crea que están integrados y trate de buscarlos todos, pero establezca prioridades entre ellos. No permita que lo urgente le impida hacer lo importante. Si no hay un esfuerzo consciente de *planear lo no programado*, las tareas rutinarias y las urgentes limitan la realización de las importantes. Diferencie entre eficiencia (conseguir los objetivos con el mínimo de recursos) y eficacia (conseguir a cualquier costo los objetivos que sean absolutamente imprescindibles), pues hay objetivos que se miden por eficiencia y otros que requieren

eficacia, y son dos situaciones o actitudes completamente diferentes.

- Sea consciente del *efecto-1*, que consiste en que los jefes realizan el trabajo de sus colaboradores y no aquél para el cual fueron nombrados. Muchas organizaciones están consistentemente deterioradas por la actuación de jefes que se dedican a la acción de los detalles, al inmediatismo de lo urgente, a hacer el trabajo de sus subordinados, porque son incapaces de delegar y darles independencia. El jefe que induce a su gente a consultarle todo, que no les perdona un error, el que se queja de la falta de iniciativa de su gente, olvida que él mismo es el causante de este comportamiento; el jefe que induce dependencia se siente fuerte, necesario, importante. Pero no le queda tiempo para nada; la gente no tiene iniciativa si no tiene responsabilidades y libertad. Para sobreponerse a ese problema están la generación de un marco para la acción, las políticas y los procedimientos dentro de los cuales los subordinados pueden actuar libremente; otro punto es concebir el trabajo de los subordinados como objetivos, es decir, como resultados, y apoyarlos dejándoles libertad para alcanzarlos.
- Viva con el conflicto; el trabajo del ejecutivo es integrar objetivos, pero no crea que es fácil ni que es natural en las empresas. De superar los conflictos de objetivos surgen personas más creativas.

"Dirección por objetivos... ¿de quién?", preguntó H. Levinson en un artículo clásico. Piense en los objetivos personales e individuales de sus colaboradores, pues este proceso no consiste solamente en administrar los objetivos de la empresa. Hay suficiente evidencia en la teoría organizacional de que las instituciones imponen muchas veces sus objetivos a los individuos que trabajan en ellas, aun a sus dirigentes; pensar que una empresa no tiene objetivos que le son propios e independientes de los objetivos de los individuos, que las empresas no tienen objetivos pues sólo las personas los tienen, es sólo un juego de palabras o una *boutade*.

La estrategia baja, la evaluación sube y las propuestas también deben nacer de la base. Este programa facilita una planeación integral de la empresa en todos los niveles, y tiene la ventaja de que la planeación y la acción están en manos de la misma persona; pero se debe tener paciencia y ponerle especial atención a que se desarrolle una sana actitud negociadora entre los diferentes estamentos de la organización. Si bien el programa se inicia en la parte alta de la organización, lo vital es la comunicación de abajo hacia arriba. El programa permite dar dirección, canalizar, estructurar e integrar la realización de la estrategia. Una buena dirección por objetivos es parte de la filosofía de la empresa y no un mero procedimiento o una técnica. Una diferencia esencial entre muchos procedimientos de planeación estratégica y un buen programa de objetivos está en que la participación y la mezcla de planeación y acción son indispensables en este último.

El ejercicio que sigue le permitirá a usted analizar sus propios objetivos y algunas de las implicaciones y limitaciones de los mismos que han sido descritas en las páginas anteriores. Recuerde entonces las siguientes reglas para fijar sus objetivos de ejecución:

- Deben ser congruentes con los objetivos del negocio.
- Deben ser realistas, realizables.
- Deben ser desafiantes, interesantes.
- Deben mirar hacia el futuro, no basarse exclusivamente en el presente.
- Deben tener en cuenta eventualidades, cambios y tendencias.
- Deben especificar el tiempo y sus plazos.
- Deben contener indicadores claros para medir ejecución a lo largo del tiempo.
- Deben especificar la ayuda requerida de otros.
- Deben indicar las prioridades entre objetivos.
- Deben considerar ventajas a largo plazo sobre conveniencias a corto.
- Deben hacer énfasis en resultados, antes que en actividades.
- Deben implicar a grupos de trabajo, acciones en conjunto.

- Deben considerar factores y objetivos personales.
- Deben incluir una evaluación de los evaluadores, en tres niveles de la organización.
- Deben basarse en relaciones de ayuda, no de control, entre superior y subordinado.

BALANCED SCORE CARD

En 1992, Kaplan y Norton publicaron un estudio sobre doce empresas americanas muy avanzadas en la medición del desempeño y que habían desarrollado exitosos indicadores de gestión, los cuales les servían como herramienta estratégica. Ellos bautizaron a su hallazgo *balanced score card*, un término de difícil traducción: ¿Sistema de indicadores estratégicos de gestión? ¿Boleta de resultados? ¿Tablero de control? ¿Medición ponderada de factores de éxito estratégico? ¿Libreta de objetivos? ¿Lista de chequeo sobre el alcance de objetivos estratégicos? ¿Sistema estratégico de indicadores gerenciales? ¿Indicadores que dirigen el desempeño? ¿Tarjeta balanceada de resultados? Lo del nombre es lo de menos. Se podría escoger cualquiera de los anteriores (o en inglés, que ya usamos sin vergüenza). Algunos insistirían en que no se trata de una medición de la estrategia, sino de un sistema estratégico de mediciones.

"Yo no sabía que lo que habíamos hecho se llamaba *balanced score card*", me dijo el vicepresidente administrativo de una empresa latinoamericana de seguros; "me habían encomendado un plan complejo de transformación organizacional con un plazo de tres años, y yo había tratado de establecer indicadores sobre el progreso del plan". Ya que no se pueden confundir las cosas con los nombres de las cosas: ¿Qué es entonces esa "nueva" técnica gerencial y para qué sirve?

Se trata de establecer para cada unidad de la empresa o institución los objetivos, medidas de actuación, metas concretas e iniciativas que llevan al cumplimiento de la misión y visión estratégicas de la empresa. Estas metas y mediciones de éxito se concentran en cuatro áreas: los consumidores o clientes, el valor de la empresa para los accionistas, la capa-

cidad y eficiencia operativa, y el desarrollo de habilidades clave para la innovación y desarrollo de la empresa. El *balanced score card* (BSC) se utiliza para clarificar y revisar la estrategia definida por la alta dirección, para comunicarla a toda la organización, para alinear los objetivos individuales con los colectivos, para ligar los presupuestos con resultados clave, para identificar y coordinar iniciativas, y para revisar o cambiar la estrategia.

El método se ha extendido bastante por América Lastina, como dijo otro de los empresarios pioneros en implantar el sistema: "Nosotros no lo llamamos *balanced score card*, pero eso es. Todo lo que hicimos fue comprar y desarrollar un software que me permitiera a mí (que no soy el gerente de la empresa sino el accionista principal) saber cómo nos estaba yendo, tener mejores mediciones del desempeño que las de la contabilidad tradicional, y poder guiar a la empresa en la dirección exacta que queríamos".

¿Cómo se implanta el sistema? Cada empresa tiene su propia receta, pero lo que parece un método genérico empieza por un estudio de la estrategia global que debería seguir la empresa, que culmina en la formulación de objetivos estratégicos por la alta dirección. Se busca entonces la reacción a esta estrategia, y la postulación de metas y mediciones de resultados por parte de todos los niveles de la organización. La estrategia se traduce concretamente en objetivos o resultados para beneficiar a los accionistas, a los clientes, los cambios y mejoras necesarios, y los procesos internos de la empresa. Se hace una planeación para cada unidad estratégica de negocios (UENO grupos de la empresa que tienen autonomía y responsabilidad para desarrollar una estrategia propia), pues cada una de ellas tendrá que establecer su BSC particular. Esta planeación permite entonces asignar recursos para conseguir objetivos concretos y prioridades financieras. Éste es un proceso de aprendizaje que permite revisar y cambiar los planes por parte de toda la organización.

¿Pero, no es esto lo mismo que la dirección por objetivos que preconizara Drucker hace muchos años?, preguntarán

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

DIVISIÓN DE_____ FECHA _____

DEPARTAMENTO_____ RESPONSABLE_____

OBJETIVO GENERAL_____ PERÍODO QUE CUBRE_____

Objetivo	Estado actual	Medios	Fecha	Meta	Colaborador	Control

algunos. Así es. La única diferencia apreciable es que se ha concretado la medición del alcance de metas a esas cuatro áreas de la empresa, lo que antes se dejaba a discreción de cada organización. Sobre el BSC puede decirse lo mismo que sobre muchos enfoques o programas administrativos: no es fácil ni da frutos a corto plazo, es muy costoso para una empresa seguir modas gerenciales que requieren tanto esfuerzo. El *balanced score card* (BSC) es una continuación de la dirección por objetivos, que trae conceptos de mayor precisión y complejidad, tiene herramientas nuevas (como el uso de tecnologías modernas de información) y puede ser útil para la gestión de las empresas.

AUTOANÁLISIS DE OBJETIVOS Y REALIZACIÓN DEL PROPIO TRABAJO

1. ¿Están los objetivos de mi empresa claramente definidos? ¿Cuál es la función que realiza mi sección (departamento, división, etc.) para el logro de los objetivos de mi empresa? ¿Los objetivos y la función son bien conocidos por mí? ¿Son compartidos y aceptados por mis ejecutivos? ¿Cuáles objetivos sí? ¿Cuáles no?
2. ¿Tengo bien definidas mis actividades y responsabilidades? ¿Cuáles son?
3. ¿Tengo bien definidas las responsabilidades y actividades de mis subalternos colaboradores? ¿Cuáles son?
4. ¿Tengo establecido un orden de importancia para mis responsabilidades y actividades? ¿Cuál es? (Distinguir entre las que son urgentes de realizar y necesarias a corto plazo, de las que son importantes a largo plazo; también distinguir entre el orden de prioridad en que actúo en este momento y el que debería establecer).
   Orden actual/Urgente a corto plazo/Orden debería ser.
   Orden actual/Importante a largo plazo/Orden debería ser.
   Orden de importancia final en que deberían estar mis actividades (mezcladas las urgentes y las importantes).
5. ¿Cómo hacen en su institución para saber si les está yendo bien o mal? ¿Cómo hace usted para saber si su trabajo

contribuye realmente a lo que se quiere alcanzar por parte de toda la organización? Piense en cuatro temas sobre su propio trabajo: ¿Cómo afecta a los consumidores (clientes, usuarios) del bien o servicio que presta su empresa? ¿Qué tanto contribuye usted a incrementar el valor de la empresa (para los accionistas)? ¿Cuál es su responsabilidad personal con la eficiencia del proceso operativo de proporcionar el bien o servicio? ¿Cuáles son las capacidades o habilidades que debe desarrollar su empresa para innovar y crecer en el futuro, y qué aporta usted al desarrollo de estas competencias cruciales?

6. ¿Tengo una idea clara de cuál es el orden de prioridades o importancia para las actividades de cada uno de mis subalternos colaboradores? ¿Cuál es para cada uno? ¿Cómo está actualmente y cómo debería ser?
7. Antes se ha hablado de actividades, responsabilidades y funciones. Piense ahora en objetivos, los cuales se diferencian de lo anterior por estar orientados al futuro, no al presente y muy claramente hacia la obtención de resultados. ¿Tiene usted objetivos claros? ¿Cuáles son? ¿Cómo podría medir con precisión en el futuro si los alcanzó o el grado de éxito en llegar a ellos?
8. ¿Tengo una idea clara sobre mis principales dificultades y deficiencias en el trabajo? ¿Cuáles son?
9. ¿Cuáles son los recursos más valiosos con que cuento?
10. Evaluar los siguientes aspectos de la organización de mi trabajo.

    a. Eficiencia: ¿Se puede hacer más en menos tiempo con menos personas, con menos recursos físicos o económicos?
    b. Satisfacción personal: ¿Es el trabajo plenamente satisfactorio y placentero para mí? ¿Para mis subordinados?
    c. Desarrollo personal: ¿Permite el trabajo que yo aprenda cada vez cosas nuevas y me desarrolle profesionalmente? ¿Lo permite para mis subordinados?

d. Eficacia: ¿Se están cumpliendo en cualquier caso o a cualquier costo los objetivos y actividades que deben realizarse en mi trabajo?

11. ¿Qué atributos personales son necesarios para el buen desempeño de mi cargo?
12. ¿Qué puedo hacer ahora para mejorar en la realización de mi trabajo?

Capítulo 4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Planeación estratégica es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, que ha tenido notable influencia desde mediados de la década de los años setenta. El propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. La técnica por excelencia de la planeación estratégica es la de matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa. Veamos a continuación algunas de las contribuciones principales que se han hecho dentro de esta escuela, utilizadas por diversas empresas del mundo.

EL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

La matriz que más raigambre ha tenido en el mundo empresarial de Estados Unidos fue desarrollada por el Grupo Consultor de Boston y aplicada por muchas empresas de este país. Consiste en evaluar o determinar la participación que en el mercado registre el producto de una empresa –básicamente si es alta o baja–, correlacionada con el nivel de crecimiento de la demanda o del negocio en que se encuentra ese mismo producto de la empresa, que también puede ser un crecimiento alto o bajo. De esta manera, el producto de una empresa puede estar en alguna de las cuatro casillas dibujadas a continuación.

Perspectivas de crecimiento general de la demanda

Alto	1 (estrella)	2 (interrogante)
Bajo	3 (vaca lechera)	4 (calavera)
	Alta	Baja

Porcentaje de participación de mercado o fortaleza del producto de la empresa

La primera casilla se representa generalmente por una estrella: es un producto que está en un negocio de alto crecimiento de la demanda, y la empresa goza de una alta participación en el mercado, lo que indicaría excelentes perspectivas y una posición fuerte hacia el futuro. La estrategia de una estrella es crecer, seguir adelante con ese producto.

La segunda casilla se representa por un interrogante: las perspectivas de crecimiento son muy altas pero la empresa apenas participa en el mercado, tal vez como reflejo de una débil posición competitiva. Un producto o una empresa en tal situación debe sostener su posición para buscar alternativas de mercadeo y fortalecimiento de su producto.

La tercera casilla se representa como una vaca lechera: el crecimiento del negocio se encuentra estancado pero la empresa disfruta de posición importante dentro del sector. El obvio consejo es ordeñar para mantener la participación del mercado y obtener recursos de liquidez.

La cuarta casilla de la matriz del Grupo Consultor de Boston es característica de una empresa que está en un negocio estancado y que no cuenta con una posición dominante en el mercado; el símbolo es la calavera, o el perro muerto, y la estrategia que generalmente se le recomienda a la empresa o al producto es la de desinvertir o salir del negocio.

El concepto de *curva de experiencia*, una aplicación de las economías de escala del crecimiento, se define por el porcentaje de disminución del costo unitario al duplicar la producción. Tal concepto, fundamental en muchos sectores empresariales, es particularmente aplicable en el negocio editorial, y pone de relieve la importancia de considerar el por-

centaje del mercado como variable de acción fundamental del gerente.

LA MATRIZ DE LA GENERAL ELECTRIC

La experiencia de muchas empresas, y la contribución de otras compañías consultoras, en particular McKinsey, llevaron a plantear que el crecimiento del negocio era en realidad sólo un indicador de algo más general e importante: el atractivo de la industria. En realidad, un negocio puede estar creciendo a una tasa muy alta, pero eso no significa que necesariamente las cosas vayan por el mejor camino ni que para la empresa particular éste sea un indicador de la conveniencia de participar en el negocio; puede haber razones de sinergia, preferencias personales o valores organizacionales que no hagan atractivo un negocio de alto crecimiento. Por otra parte, clasificar como alto o bajo el posible atractivo del negocio es un tanto rígido, y entonces se plantea la conveniencia de introducir en la matriz un valor medio.

En la segunda variable de la matriz, usar el porcentaje de mercado como indicador de la posición competitiva de la empresa es frecuentemente adecuado; pero en ese caso más vale plantear directamente la fortaleza misma de la empresa o del producto que se está analizando: ¿Presenta la empresa una posición fuerte dentro del sector? ¿O se halla en una posición débil o promedio? Tenemos así una matriz de nueve casillas, donde se puede clasificar la situación particular de cada empresa dentro de un conglomerado, o de cada producto dentro de una empresa menos diversificada.

Para comprender con mayor claridad la situación de la empresa es útil distinguir cuál es el porcentaje de mercado que abarca en ese momento; en el sector editorial hay empresas pequeñas que disfrutan de una posición imbatible en algún segmento de mercado (por ejemplo, textos legales), pero cuya participación en el mercado total de textos es muy pequeña. También es útil saber la importancia relativa de ese producto para la empresa en general, su tamaño relativo dentro del total. Para ello se puede emplear un círculo como re-

presentación de cada empresa o producto, el cual se localiza en la casilla correspondiente; el tamaño del círculo representa la importancia relativa de cada producto dentro de la empresa, y el área dentro del círculo representa el porcentaje del mercado que domina el producto.

Atractivo de la industria o sector

Alto	1	2	3
Medio	4	5	6
Bajo	7	8	9
	Fuerte	Promedio	Débil

Fortaleza de la empresa

Los consejos estratégicos para una empresa o producto localizados en cada una de las nueve casillas, dentro de situaciones promedio, son los siguientes:

1. Expansión
2. Innovar en el producto
3. Reestructurar
4. Innovar en el mercado
5. Diversificar
6. Liquidar
7. Diversificar
8. Liquidar
9. Liquidar

Dentro de la misma corriente de ideas, una gran empresa de América Latina considera las siguientes alternativas u opciones estratégicas para la conducción de sus diversos negocios:

- Desarrollo Agresivo (DA): Su objetivo consiste en aumentar la participación en el mercado por medio de una inversión muy grande. Es propio de empresas o productos con una posición fuerte en el mercado, dentro de un sector muy atractivo, cuya participación de mercado puede aumentar todavía más.
- Desarrollo Gradual (DG): De productos y de mercados, mediante inversiones, hasta solidificar la posición competitiva general.
- Desarrollo Selectivo (DS): Implica encontrar el producto o el nicho apropiados que permitan una posición competitiva fuerte dentro de un segmento del mercado.
- Mantener Agresivamente (MA): Parecido al Sostener, del Grupo Consultor de Boston, que implica luchar ampliamente en los diferentes segmentos hasta encontrar una posición competitiva más sólida, pero sin realizar grandes inversiones.
- Mantener Selectivamente (MS): Búsqueda de segmentos de mercado apropiados.
- Probar Viabilidad (PV): Sus alternativas, no necesariamente excluyentes, residen en ver si es posible alcanzar a la competencia, renovar el negocio o darle viabilidad al negocio actual.
- Desinvertir o Liquidar (DL): Implica dejar de estudiar detenidamente las barreras de entrada y empezar a evaluar las de salida: ¿Cuánto cuesta salir del negocio? ¿Es posible hacerlo? ¿Qué es lo peor que puede pasar?

Todas estas alternativas estratégicas se encuentran planteadas de una manera general, y no pueden tomarse como recetas que reemplacen el cuidadoso examen de la situación de una empresa y su formulamiento de estrategia de acuerdo con las condiciones concretas en que se encuentre, examen que ha de hacerse con una diversidad de elementos bastante más amplia que el presentado hasta ahora.

LA MATRIZ DEL CICLO DE VIDA

Algunos estudiosos han concluido que el estudio del atractivo de una industria depende fundamentalmente de su etapa en el ciclo de vida de un producto, o lo que Kottler llama el ciclo del *producto-mercado.* Todos los productos tienen una etapa inicial de introducción al mercado, seguida por otras de crecimiento, madurez y, finalmente, decadencia. El punto en que está una empresa dentro del ciclo de vida constituye un factor determinante de las necesidades de inversión, de las posibilidades de expansión y de liquidez y, por lo tanto, una consideración fundamental para la formulación de una estrategia apropiada. El *crecimiento del negocio,* propuesto por el Grupo Consultor de Boston, y el *atractivo del sector* de McKinsey y General Electric pueden entonces interpretarse, o en gran medida ser determinados, por la curva del ciclo de vida.

La variable sobre fortaleza de la empresa o posición competitiva puede ampliarse a cinco categorías en lugar de tres, lo que permite una mayor precisión: la empresa o el producto pueden entonces clasificarse por su posición competitiva: Dominante, Fuerte, Favorable, Sostenible o Débil. Mas para no presentar un cuadro excesivamente complejo, la siguiente matriz de Hofer, con dieciocho casillas, permite suficiente ilustración.

Etapa de evolución producto-mercado

Desarrollo			
Crecimiento			
Sacudida			
Madurez			
Saturación			
Declinamiento			
	Fuerte	Promedio	Débil

Posición competitiva

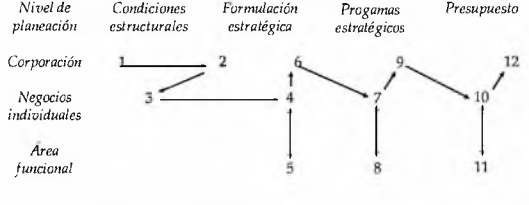
Es necesario considerar ahora los conceptos de portafolio de productos (para una empresa) y portafolio de empresas (para un conglomerado). Se trata de analizar la manera como se integran estos productos o empresas dentro de un conjunto y sus implicaciones estratégicas. Un conglomerado define su estrategia por la localización de las empresas en la matriz, y este portafolio puede hallarse equilibrado o desequilibrado. Si cuenta con una alta proporción de estrellas (empresas localizadas en la parte superior izquierda del cuadro), se trata de estrategias de aumento de participación, con altas inversiones, óptima rentabilidad, riesgos moderados y escasa liquidez. Por otra parte, si sus principales empresas se sitúan en la parte central inferior izquierda de la matriz, estará siguiendo una estrategia de utilidades, de alta o media tasa de rentabilidad, bajas inversiones, pocos riesgos y gran liquidez.

Un portafolio equilibrado es aquel que tiene empresas en diferentes partes de la matriz, que le permiten equilibrar el nivel de riesgos, de inversiones, de utilidades, de liquidez, de crecimiento y de aquellos otros criterios requeridos por la misión o propósito esencial de la empresa, la cultura organizacional y las orientaciones generales de la dirección de la empresa. Cada empresa define su propio "equilibrio".

De manera semejante, una empresa individual puede evaluar y orientar su estrategia guiándose por un análisis del portafolio de sus diferentes productos. Dentro de un conglomerado, el procedimiento más común para realizar la planeación estratégica de sus unidades individuales, las empresas que lo componen, parte de los requisitos y el formulamiento previo de una estrategia corporativa, y termina en la definición de políticas funcionales y presupuesto operativo.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA DIVERSIFICADA

En un gran conglomerado se puede distinguir el proceso de planeación estratégica en tres niveles, que sigue el propuesto por Lorange y Vancil y que se resume en la gráfica adjunta.



La primera etapa implica definir la filosofía general de la empresa: las relaciones con accionistas, empleados y clientes; los objetivos deseados del portafolio de inversiones (crecimiento, riesgos, utilidades, etc.); las políticas corporativas comunes (por ejemplo: de personal), y el conjunto de normas, hábitos y prácticas, que moldean la cultura organizacional. La formulación de la filosofía es el primer paso en el programa de planeación estratégica, pero esto se realiza en todas las empresas a lo largo del tiempo, mucho antes que pensaran siquiera en establecer un programa estratégico. Se identifica asimismo el sentido de misión, la respuesta a esa famosa pregunta de Drucker, "¿Cuál es nuestro negocio?", el conjunto de productos y mercados que dan unidad a la empresa y una manera de competir. Finalmente, en este primer paso del proceso de planeación estratégica, se definen las unidades o actores estratégicos, tanto para la planeación como para la segmentación de mercados y productos. Una misma empresa puede así dividirse en más de una unidad estratégica, según se estudie la evolución estructural de los negocios, de la economía y del entorno.

La segunda etapa del proceso corresponde a la formulación estratégica propiamente dicha, que en los conglomerados por lo general siguen procesos de especialización, después integración horizontal y vertical (atrás o adelante), y desembocan en una estrategia de diversificación. En esta fase se analizan los factores externos, los escenarios alternativos que se presentarán en el desarrollo de la empresa, los aspectos internos en la organización, la posición estratégica y las pau-

tas de planeación, los imperativos estratégicos a que está abocada la corporación y los objetivos corporativos.

La tercera etapa tiene lugar en las unidades estratégicas de negocios, las cuales analizan sus propias condiciones estructurales peculiares, su misión o propósito esencial a la luz del de la corporación global, y su portafolio actual y futuro.

En la cuarta etapa se acomete la formulación propiamente dicha de estrategia, la cual es intercambiada y negociada con el nivel inferior –las subgerencias de mercadeo, finanzas, etc., de cada negocio o empresa individual– en lo que constituye la quinta etapa del proceso. Este análisis se puede realizar por medio de matrices del tenor de las mencionadas antes, así como de otras más detalladas sobre el entorno de la empresa, una comparación con sus competidores, la evaluación de su posición competitiva, la estrategia general y las acciones estratégicas del negocio.

La quinta etapa consiste en una consolidación y compromiso de las áreas funcionales con las acciones estratégicas propuestas por los negocios.

En la sexta etapa se da el mismo proceso, pero hacia arriba, entre los diferentes negocios o empresas y el nivel corporativo del conglomerado.

La sexta etapa es la consolidación final de las estrategias funcionales de cada negocio dentro de un planteamiento global de toda la corporación. Ello implica una evaluación preliminar de las acciones, un balance del portafolio total, un estudio de la disponibilidad de fondos para los planes de expansión mediante un análisis de fuentes y usos de fondos, y el establecimiento claro de prioridades para la asignación de recursos.

En la séptima etapa del proceso de planeación estratégica de una gran corporación, se entra de lleno al establecimiento de programas estratégicos y a la determinación de la secuencia de acciones en los tres niveles establecidos: cada negocio, en asocio con sus áreas funcionales, se evalúa y se aprueba finalmente a nivel corporativo. Esto constituye las etapas sexta, octava y novena, tal como se indica en el cuadro.

Finalmente se entra a la presupuestación, una herramienta de planeación que muchas empresas equivocadamente miran como equivalente al proceso de planeación estratégica. Primero se hace una presupuestación operativa en cada empresa o unidad de negocio, la cual se realiza en interacción con las áreas funcionales (presupuesto funcional), y finalmente se evalúa el portafolio general, se negocia y se aprueba el presupuesto estratégico, la duodécima y última etapa del proceso.

Una empresa puede tomar tres o más años aprendiendo a utilizar el procedimiento anterior, y aún así puede que no lo haya asimilado toda la corporación: la planeación estratégica, como proceso, es de muy largo plazo y su implantación adecuada toma varios años.

LIMITACIONES DE LA ESCUELA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un proceso de muy largo plazo y las expectativas que ha suscitado en las empresas no siempre se han cumplido; no resulta una receta fácil para los problemas inherentes a la tarea de orientar una empresa a largo plazo.

Una dificultad enorme para aplicar estos esquemas en países en desarrollo es la insuficiencia de información interna y externa a la empresa. Sin toda la información a la mano, tales esquemas ayudan a esquematizar la intuición y a pensar en el futuro, pero no pueden constituirse en herramientas muy precisas. En mercados inmaduros es difícil determinar cifras de mercados potenciales, porcentajes de mercado, su segmentación y la posición competitiva. Muchas empresas a duras penas conocen su mercado. Hasta cierto punto el proceso requiere una administración ya avanzada y profesional.

Ligado con lo anterior, resulta difícil definir dónde está una empresa en la curva del ciclo de vida del producto, pues dentro de cada etapa hay variaciones muy grandes que pueden llevar a conclusiones equivocadas. La identificación de estos factores es clave. La determinación de estrategia depen-

de en forma crucial de una adecuada y precisa clasificación de la empresa dentro de la matriz.

En la aplicación de los anteriores esquemas dentro de las empresas se ha encontrado que las matrices son bastante más útiles como instrumentos de planeación que como instrumentos gerenciales, pues ilustran mucho más lo que hay que hacer, que cómo hacerlo. Dentro de la planeación estratégica, el excesivo énfasis en mercadeo debe compensarse o complementarse con otras consideraciones, como las de la estrategia, estructura y cultura organizacional, un tanto más centradas en la realización que en la planeación *per se*. Este aspecto gerencial es vital en la orientación de una empresa a largo plazo; se requieren habilidad de ejecución y unas funciones de organización y liderazgo que son frecuentemente las determinantes del éxito final en el proceso estratégico. Esta limitación de las matrices de planeación estratégica demanda un esfuerzo especial de las empresas, para hacer más concretos los análisis y para desarrollar matrices detalladas que indiquen acciones gerenciales, lo que se ha hecho en muchas empresas. El problema puede tornarse más grave cuando se establece una división entre los que planean y los que ejecutan un experimento que, como se ha anotado muchas veces en la literatura gerencial, no es muy conveniente.

Muchas empresas han descuidado a las *vacas lecheras*. Esto no es propiamente una limitación del esquema de las matrices de planeación estratégica, sino un problema de motivación interna, que hace más interesante para los gerentes dedicarse a un prometedor producto nuevo que administrar algo que se encuentra en una fase de maduración o declive. Los gerentes más capaces y ambiciosos se vuelven así más conscientes de las limitaciones que supone para su carrera personal, para su aprendizaje y motivación dedicarse a la *vaca lechera*, que frecuentemente es vista como un instrumento fácil de fuente de fondos. Como se vio antes, a veces es difícil saber con precisión dónde se sitúa un producto en la curva del ciclo de vida, y se pierden muchas oportunidades de expansión y renovación de una *vaca lechera* con potencial en nuevos mercados o con nuevos usos, y cuyo éxito puede

ser no sólo crucial para el futuro de la empresa, sino también requerir la imaginación y creatividad de un buen gerente experimentado.

EJERCICIO DE ESTRATEGIA CORPORATIVA

Este documento busca servir de guía para el análisis del portafolio de productos y mercados de su empresa, con el fin de formular una estrategia para la misma. Este enfoque, que se ha llamado de *planeación estratégica*, es particularmente útil para una empresa diversificada, y poco útil para las que se centran en un solo producto o mercado. Se puede utilizar para organizar el trabajo de planeación estratégica de un conglomerado, compuesto por varias empresas distintas, o para analizar la situación de las diversas líneas de productos de una misma empresa.

El ejercicio[1] consiste en una serie de representaciones gráficas. En él se le pedirá establecer secuencialmente la situación de cada una de las empresas o líneas de productos que componen su empresa, y posteriormente analizar en conjunto el portafolio estratégico para planificar los cambios que usted requiera.

1. Describa su empresa: Cuáles son los productos o líneas de productos, cuáles los segmentos de los mercados, cómo son los competidores, cuáles las perspectivas del negocio o de cada uno de los diferentes negocios.
2. La matriz del BCG (Grupo Consultor de Boston): Se utiliza para describir la situación de las diferentes líneas de productos o negocios de una empresa. Se trata de definir

---

1 *Véase* B. Henderson, *The Boston Consulting Group Concept of Corporate Strategy*, Boston Inter-Collegiate Case Clearing House, 1976; también J. P. Sallenave, *Gerencia y planeación estratégica*, Bogotá, Norma, 1984; C. W. Hofer, *Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategy, Boston*, Inter-Collegiate Case Clearing House, 1977; C. Hofer, D. Schendel, *Planeación estratégica: conceptos analíticos*, Bogotá, Norma, 1985.

la tasa de crecimiento del negocio (se debe relacionar con la inflación, con el crecimiento demográfico, y con el desarrollo socioeconómico) y de establecer la posición competitiva, fuerte o débil, en relación con la competencia. Localice en la gráfica el punto donde está situado cada producto o línea de productos de su empresa.

Posición competitiva producto nuestro

MERCADO EN GENERAL	Fuerte	Débil
Alto crecimiento		
Bajo crecimiento		

3. Acciones estratégicas: Tome los productos que están en la cuadrilla superior derecha (interrogantes) de la matriz anterior: ¿Qué se debe hacer con cada uno de ellos para hacerlos competitivamente fuertes? Los productos del cuadro superior izquierdo (estrellas): ¿Qué se debe hacer para mantenerlos fuertes? ¿Cuánto se necesita para financiar su expansión? Los productos de la esquina inferior izquierda (vacas lecheras): ¿Qué se debe hacer para mantenerlos fuertes y en qué invertir sus excedentes? Los productos en el cuadro inferior derecho: ¿Debemos mantenerlos, o podemos salir de ellos? ¿Cómo hacerlo?
4. La matriz de la GE (General Electric): Dibuje un círculo por cada producto o empresa y colóquelo en la rejilla o matriz, indicando, con el tamaño del círculo, el tamaño relativo de esa línea de productos, y el porcentaje de participación en el mercado como un segmento dentro del círculo.

Atractivo del sector

Alto			
Medio			
Bajo			
	Fuerte	Promedio	Débil

Fortaleza de la empresa

5. La matriz de Hofer: Lugar en que está situado cada producto o empresa dentro de la curva del ciclo de vida del producto-mercado *versus* posición competitiva de cada producto. Dibuje un círculo para cada producto, línea de producto o negocio de la(s) empresa(s); indique con el tamaño del círculo qué tan importante es ese producto para su empresa, y señale, con un área dentro del círculo, qué porcentaje del mercado tiene cada producto.

Ciclo de vida

Desarrollo			
Crecimiento			
Sacudida			
Madurez			
Saturación			
Declinación			
	Fuerte	Promedio	Débil

Posición competitiva

6. ¿Cuáles son los objetivos financieros de crecimiento, rentabilidad, liquidez, nivel de riesgos, capitalización de la empresa? ¿De qué manera se cumplen estos objetivos con el portafolio de productos o empresas anteriores? ¿Cuáles son las acciones que debe emprender la empresa para cada uno de los anteriores productos y para equilibrar el portafolio general con sus objetivos?

¿Cuál es la misión de la empresa, su propósito esencial? ¿De qué manera tiene que adecuar el portafolio anterior a su misión básica, a las políticas funcionales comunes para toda la organización, a las ideas o características centrales de su misión?

7. ¿Fueron adecuados y útiles los anteriores esquemas para su empresa? ¿Para qué fueron adecuados? ¿Qué le faltaría a tales esquemas para servirle a usted en la definición de una estrategia para su empresa? ¿Son suficientes estas herramientas para orientar una empresa a largo plazo?

Capítulo 5. ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En su proceso normal de crecimiento las organizaciones desarrollan un ciclo de estrategias que implican cambios en su estructura organizacional; a la inversa, también la estructura de una empresa determina la estrategia o tipo de estrategia que le es viable. Pueden distinguirse cuatro etapas y tres crisis en dicha evolución, y es muy importante que una empresa tenga claridad sobre su desarrollo, para identificar la crisis de crecimiento que afronta y la necesidad de una reorganización que le permita seguir creciendo. Para este análisis es necesario responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo crece la empresa en cada fase de su desarrollo? ¿Cómo es el proceso de formular, planear y realizar una estrategia en cada etapa? ¿Cómo se cambian la presupuestación, el control, el sistema de información? ¿Qué primacía organizacional tienen las funciones administrativas, los productos o las regiones? ¿Cuál es el tipo de ejecutivo necesario en este momento de la empresa? ¿Por qué deja de ser eficiente con el tiempo esta forma de operar? ¿Cuál es la reorganización necesaria para salir de la crisis?

LA CREACIÓN DE LA EMPRESA: ETAPA EMPRESARIAL

Ésta es una fase de empresa familiar, pequeña o mediana, gerenciada por el dueño. La idea de un producto, o la conciencia de que existe un mercado insatisfecho, surge en el empresario que, guiado principalmente por su intuición y con escasa técnica administrativa, se dedica a la creación y desarrollo de un producto o línea de productos que llenan un mercado o segmento de mercado. En el sector editorial es corriente un sentido de misión, una vocación por el producto y por el

mundo de los libros, que dan un sello muy personal a la casa editora. Muy pronto el problema administrativo empieza a centrarse en la producción y en la distribución del producto, dos actividades que requieren todo el esfuerzo y atención del gerente y de los pocos empleados de la empresa.

El crecimiento de la empresa no está programado y sigue un proceso de ensayo y error. El gerente y los empleados trabajan largas jornadas con un espíritu de creatividad y la moral muy alta. No existen sistemas de información ni de presupuestación, y a duras penas una contabilidad de ingresos y gastos que sirve *a posteriori* para declarar impuestos. El control es directo e inmediato. Lo ejerce el mismo gerente y lo proporciona el contacto con clientes y empleados. Se destaca la importancia de que una persona sea *de entera confianza.*

El estilo administrativo de este período es personalizado y depende del líder y de sus decisiones; el líder delega sólo en aquellos en quienes tiene confianza absoluta, pero aun así, les exige que le consulten hasta los detalles más mínimos. Al jefe le gusta hacer el trabajo de detalle, le agrada mucho trabajar y termina creyendo que nadie más hace las cosas tan bien como él. Lo cierto es que su interés y su espíritu impregnan la organización de un *élan* particular y todo gira alrededor suyo. Maneja a sus empleados uno por uno y no quiere que se formen grupos entre ellos, pues teme perder autoridad. El jefe espera por encima de todo que sus empleados le sean leales a nivel personal y que ellos trabajen para él más que para la empresa.

Las relaciones interpersonales en la empresa son emocionales y expresan lo que las personas sienten o necesitan, antes que estar dirigidas a un objetivo. Hay temor al jefe, y se aceptan ciertos elementos de la gerencia *colérica*, la expresión abierta de sentimientos y emociones y la descarga emocional que surge de problemas, presiones o estrés. La remuneración está marcada por ese mismo personalismo. Depende de las necesidades del empleado antes que del trabajo que efectúa; por eso se presentan inconsistencias en los salarios de personas que realizan el mismo trabajo. Los salarios son relativamente bajos, la negociación es individualizada y dentro de

los rangos medios se genera un clima de secreto o vergüenza que hace de mal gusto hablar sobre cuánto ganan los otros.

La división del trabajo dentro de la empresa es muy reducida: todos están comprometidos en todas las actividades, aun dentro de la producción; se registra muy poca especialización del trabajo y la gerencia organiza *comandos* para resolver los problemas urgentes; es una empresa flexible, donde los grupos *ad hoc*, creados para resolver un problema, se disuelven una vez que éste se resuelve. La empresa maneja bien las emergencias y las nuevas situaciones, pero queda muy escasa memoria institucional sobre la manera como esos comandos resolvieron los problemas. Se tiene así una práctica administrativa muy intensa, pero no se van creando políticas o normas de funcionamiento surgidas de la experiencia.

La estructura de la organización es informal y flexible y no hay un organigrama de la empresa. Cada persona define su espacio administrativo por la fuerza de su personalidad en el trabajo y por su relación particular con el jefe. Es una estructura centralizada, en la cual el jefe goza de acceso a todas las personas, y a falta de conductos regulares tiene mando sobre los diversos niveles jerárquicos. La empresa no cuenta aún con sucursales o unidades independientes, pero su mercado se ha expandido aceleradamente.

El crecimiento de la empresa produce una crisis, que se va gestando lentamente hasta que estalla. Como ocurre con muchas de las crisis organizacionales, sus síntomas afloran en la creciente insatisfacción de los ejecutivos y el personal trabajador, y en problemas económicos. La empresa ha dejado de ser tan eficiente como antes y algunos de los empleados se muestran insatisfechos; los de la vieja guardia le repiten con frecuencia al jefe que las cosas marchan mal, pero a él la empresa se le ha salido de las manos. La crisis es del jefe, de su dirección personalizada, de la falta de sistemas, de su desorden, de su incapacidad de convertirse en un buen administrador. Intenta controlar aún más las situaciones, aplicar la misma medicina de presión y trabajo duro, asumir toda la responsabilidad, pero sólo exacerba el problema y a sus em-

pleados, que ya no lo consideran un héroe sino un estorbo para la organización de la empresa. Las cosas funcionan mejor cuando él no está.

Muchas empresas sufren este problema por el exceso de éxito y crecimiento y por los problemas financieros del capital de trabajo que no puede financiarse con recursos circulantes de corto plazo. La combinación de mucho éxito y exiguo capital y el desgaste que para el dueño-gerente acarrean los problemas administrativos pueden traer consigo una salida a la crisis: nuevos socios y nueva administración.

¿Cómo salir de la crisis? El nuevo gerente, un ejecutivo de personalidad fuerte y férrea disciplina, tiene que establecer sistemas administrativos para racionalizar la producción, formalizar la información, la contabilidad y el control, dividir el trabajo y especializar a los ejecutivos por departamentos o divisiones claras dentro de la empresa. Si tiene éxito, puede desplazar al anterior dueño; pero si éste aún quiere manejar los detalles administrativos de la empresa y no permite trabajar al nuevo gerente, la empresa seguirá indefinidamente en crisis, con algunos años buenos y otros malos, y con la crisis como modo de vida, lo que limitará su ulterior crecimiento: la empresa se quedará al nivel de su empresario. Pero si el nuevo administrador disfruta de libertad para organizar la empresa, ésta llega a la segunda etapa de gran crecimiento.

SEGUNDA ETAPA: LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA FUNCIONAL

La estructura organizacional funcional es la que se ha establecido mediante una especialización del trabajo por áreas similares; en el trabajo administrativo la división se ha hecho por áreas tales como finanzas, producción o mercadeo. Ésta es la estructura administrativa creada por el nuevo gerente, que ha acometido el trabajo de reorganizar la empresa y establecer sistemas y orden. Cada persona sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades y se han introducido en la organización procedimientos estandarizados para la producción, las ventas y la contabilidad o control de gestión. Lo an-

terior se ha hecho con base en manuales de organización o mediante el establecimiento de normas de trabajo, instrucciones precisas y técnicas administrativas de uso corriente en las grandes empresas (*ver* organigrama p. 77).

La empresa crece de una manera sistemática y ordenada, pues el sistema administrativo permite la regulación de procedimientos que pueden manejar grandes volúmenes de una manera racional y organizada. Todo el nuevo sistema administrativo, en el cual se ha reemplazado a un técnico de la vieja guardia por dos personas, pero que realizan mejor su trabajo, y alguna maquinaria que a primera vista no se justificaba, redundan a la larga en mayor eficiencia y menores costos. La empresa ha pasado del semiartesanado a la industria, administrada profesionalmente.

La dirección de la empresa está en manos no de una persona, sino de un grupo, muy motivado por el crecimiento y el éxito de su gestión y compuesto por graduados universitarios jóvenes que quieren mostrar sus capacidades en el complejo mundo real. El trabajo clave de la empresa estriba en la tecnificación y estandarización de cada una de las áreas funcionales. Gracias a ellas la expansión de operaciones no sólo es posible, sino necesaria, para que sea económicamente justificable el costo de las mejoras.

El grupo directivo tiene perfectamente divididas sus funciones y responsabilidades y la empresa define su estrategia de una manera también fragmentada: se trata de establecer políticas de empresa, organizadas alrededor de lo que el gerente general considera las habilidades clave, el área estratégica de la empresa. La empresa sigue una estrategia de especialización, trabaja los mercados y productos que mejor conoce y tiene la técnica apropiada para dirigirse a los segmentos de mercado que antes no había siquiera considerado.

La contabilidad empieza por calcular un flujo de fondos con miras a las obligaciones de los meses futuros, y se planean la producción y las ventas de una manera formal. Se controlan los gastos de acuerdo con un presupuesto previamente establecido. La empresa se preocupa por la eficiencia de sus operaciones más que por alcanzar eficazmente unos

objetivos a cualquier costo. Pero el control no se reduce al gasto, sino principalmente al cómo se hacen las cosas, para asegurar que se siguen los procedimientos y sistemas y que queda una memoria institucional.

La reorganización implica el establecimiento de sistemas de información formalizados, donde tiene prelación la comunicación escrita sobre la verbal y se archivan todos los documentos; se crean comités de trabajo a través de los cuales se intercambia información.

Las relaciones interpersonales se tornan más formales y pierden emotividad; el hombre es un ser racional, cortés, y se limita el conflicto personal. Los ejecutivos son técnicos y especialistas. Se desarrollan técnicas de evaluación de oficios, y así la medida de remuneración no es una persona particular, sino el puesto o quien lo ocupe. Hay un sentido de justicia e imparcialidad, se codifica un manual o reglamento interno de trabajo y se espera del personal una lealtad a la institución antes que a la persona de su jefe. La empresa pone en marcha sistemas de personal para integrar al trabajador y a su familia a la empresa, y aparece la regulación de las relaciones laborales por medio de los sindicatos.

La formalización de políticas y procedimientos va produciendo poco a poco una cultura organizacional particular que distingue a esta empresa de otras y que facilita el trabajo de dirección, por cuanto no es necesario guiar a las personas cada vez que hay un problema, sino que el estilo de la empresa va tomando cuerpo y generando acuerdo. La empresa muestra un desarrollo gradual, por pequeños pasos, lento incremento que la hace adaptable a los cambios internos o externos. Se completa y amplía la gama de productos.

La crisis se presenta ahora por la excesiva centralización funcional, la poca libertad de acción, la impersonalización y el convencionalismo, que limitan las iniciativas creativas, y por una excesiva burocracia en la empresa. Los síntomas de la crisis se aprecian en la insatisfacción de los ejecutivos y en la pérdida de eficacia y eficiencia; la empresa se ve así estancada en su crecimiento y no puede establecer estrategias de

expansión, a menos que cambie la estructura organizacional para dar más autonomía a sus unidades productivas.

El grupo directivo central no puede estar al tanto de todos los detalles de una empresa que ya es demasiado grande. Los sistemas de información se han llenado de archivos muertos y comunicaciones oficiales, mucho más lentas que la información transmitida por la vía del rumor. Evitar conflictos ha conducido a sordos resquemores y problemas interpersonales no resueltos, y la organización informal se ha vuelto fuerte y negativa frente a la formal. Los manuales de organización, antes una fuente de orden y claridad, se han tornado obsoletos e inútiles. Las conversaciones planas, sin contenido y sin emoción, son las normas para una entidad en la cual el trabajo especializado y rutinario se ha hecho aburrido y el personal vive pendiente del reloj de salida.

La empresa reacciona ante esta situación de dos maneras: a) con una dosis mayor de reglamentación y la estructuración de más funciones de *staff* para dirigir y controlar la organización desde arriba, lo cual equivale a seguir haciendo lo mismo de antes e implica mantener la centralización funcional, que ya es una estructura inadecuada para el crecimiento de la empresa: en este caso la empresa se estanca; b) con una delegación de funciones y una descentralización que permitan a los niveles medios de la empresa tomar iniciativas y desarrollarse con autonomía: tal solución adopta con frecuencia la forma de regionales autónomas y otras veces se traduce en una división o fragmentación de la empresa por líneas de productos. En este caso, la descentralización funcional, la empresa puede crecer y entra en la tercera etapa de su desarrollo.

LA ETAPA DE LA DESCENTRALIZACIÓN FUNCIONAL

La estrategia de crecimiento de la empresa implica el desarrollo de unidades descentralizadas, por productos o por mercados, cada una de las cuales cobra autonomía en su funcionamiento. Las agencias regionales, que antes dependían de la subgerencia de mercadeo, empiezan a ganar autonomía y a depender directamente del gerente. Se amplían las operacio-

nes internacionales, las cuales ya pueden funcionar con independencia y desplegar su gama de productos y actividades de acuerdo con las situaciones locales. Se completa así un proceso de integración horizontal, estrategia que permite extender la gama de productos en cada unidad de la empresa, y uno de integración vertical para asegurar el suministro de materias primas o la distribución de los productos. Las regionales semiautónomas establecen su propia fuerza de ventas y su propia capacidad para generar recursos; las áreas funcionales pasan a ser un *staff* general de la gerencia general (ahora se llama presidencia), pero no rigen las actividades de las regionales o las unidades descentralizadas, cada una de las cuales se ha organizado a su manera con total responsabilidad para el gerente. Se ha establecido una gerencia por excepción, que permite a las regionales funcionar autónomamente en la medida en que muestren resultados.

La definición de estrategia se realiza para cada unidad de negocio en la empresa; la unidad central diseña algunas políticas generales distintivas de la empresa en su conjunto y toma la decisión estratégica de abrir nuevas sucursales o negocios, pero en su proceso de planeación estratégica se trata de una federación de empresas bastante independientes unas de otras. Los gerentes de cada empresa o unidad de negocio se sienten capitanes de su barco, así sean parte de una gran Armada. De esta manera, vuelven a tener cabida la iniciativa y el empresariado dentro de la empresa y el mando queda en manos principalmente de ejecutivos que son gerentes generales en lugar de los especialistas funcionales que dominaban la estructura anterior.

Los presupuestos se realizan en cada unidad independientemente y se consolidan al final para toda la empresa en su conjunto. El control se realiza por resultados. No se trata ya de un control de gastos, pues cada unidad es un centro de costos y de beneficios. Se pueden establecer programas de dirección por objetivos y sistemas de autocontrol y delegación. Se desestimula la distinción entre *staff* y línea y se propician la unidad de la planeación, la decisión y el mando. La

autoridad la otorgan los resultados más que la posición organizacional, y la remuneración a los ejecutivos depende igualmente de sus resultados.

La crisis se presenta por la necesidad de control a nivel global, que permita a la presidencia de la empresa responder por los resultados y ganar economías de escala. Algunas regionales han fracasado y se han desarrollado nuevos productos que están exclusivamente en manos de una de las unidades de negocio; desde una perspectiva global, la empresa ha crecido mucho pero hay una duplicación de servicios y actividades que podrían ser bastante menos costosos si se centralizan y se comparten para toda la organización. Algunos de los gerentes regionales mantienen un criterio excesivamente local, que impide desarrollar aún más la corporación en su conjunto.

La estrategia de integración horizontal y las de integración vertical adelante y atrás han sido muy exitosas para la expansión de la empresa, pero ahora se manejan unas unidades de negocios muy grandes que podrían servir a toda la corporación en lugar de solamente a una de las regionales. Las nuevas empresas distribuidoras, de productos complementarios, o las de nuevos productos que han nacido bajo el ala de las regionales, requieren campo para la expansión a un nivel más amplio, y es necesario reorganizar totalmente la empresa hasta conseguir una mejor coordinación.

Ante la complejidad de la empresa y la crisis, pueden verse por lo menos dos alternativas: a) ampliar aún más la descentralización, constituyendo empresas independientes de cada una de las unidades de negocios que se han formado y crecido; esto es, aplicar la misma medicina de la reorganización anterior, lo que puede precipitar a la empresa a mayores problemas de coordinación y control; b) centralizar algunas áreas funcionales, fortalecer la presidencia y coordinar la actuación integrada del conglomerado. Si la empresa tiene éxito en esta segunda alternativa, sale de la crisis del control y entra en la fase de crecimiento por coordinación.

CUARTA ETAPA DE CRECIMIENTO: CENTRALIZACIÓN Y COORDINACIÓN

La reorganización permite a la empresa utilizar mecanismos formales de coordinación (no solamente los informales), y reagrupar las unidades de negocio por grupos de productos. Esto implica una unidad de planeación estratégica central y la intervención de varios niveles o grupos de trabajo en el proceso de formulación de estrategia; los gerentes de producto, de región, de subárea funcional especializada (como compras), de servicios (por ejemplo, sistemas), se encuentran distribuidos dentro de una compleja estructura organizacional donde no se hace tanto énfasis en las relaciones de autoridad como en las de colaboración y coordinación. Se dan así tres o cuatro niveles organizacionales que participan en el proceso de formular y realizar la estrategia corporativa, y la empresa entra de lleno en una estrategia de diversificación.

El crecimiento de la empresa se realiza entonces por la introducción de nuevos productos o negocios, cada uno encabezado por un intraempresario (empresario interno, la persona con capacidad empresarial dentro de una gran corporación: el *intrepreneur*), y por la expansión regional e internacional de cada uno de los negocios, que también están cada uno a cargo de un gerente general: ello supone un desafío de coordinación y de colaboración entre las partes organizacionales, que dependen orgánicamente unas de otras y que requieren también el apoyo central de algunas unidades de servicio y de políticas comunes a nivel corporativo.

Las habilidades de negociación son cruciales en esta fase de organización, pues la autoridad está dividida y el principio de unidad de mando ha quedado como una mera teoría organizacional propia de fases más simples de la empresa. Se requiere un ejecutivo que tenga la flexibilidad de negociar con los demás, habilidad política y capacidad de buscar objetivos diversos para satisfacer expectativas, a veces contrarias, hasta encontrar la medida justa para cada una.

La planeación estratégica se realiza en varios niveles, frecuentemente con la ayuda de un plan de administración por

objetivos que establece la negociación entre las partes laterales y verticales de la organización. Este proceso estructurado de planeación implica un análisis de estrategia corporativa en el nivel central de la presidencia, en donde el portafolio de negocios e inversiones es el concepto central orientador del proceso. En el nivel inmediatamente inferior se cuenta con una formulación de estrategia empresarial por parte de cada unidad de negocio o de cada empresa. Los gerentes regionales hacen también una formulación estratégica integrada para su área. Algunas áreas funcionales, frecuentemente la financiera y la de personal, se han incorporado al plan corporativo; en otros casos definen una política de empresa que se enmarca dentro de la estrategia corporativa y dentro de la estrategia empresarial de cada unidad estratégica de negocio (UEN).

La estructura organizacional experimenta diversas formas, como la de Gerencias de Productos, de Proyectos, de Marca, de División, y la estructura matricial, que combina las diferentes divisiones. El sistema de presupuestación y control está muy claramente ligado a la planeación estratégica por centros de costos y beneficios: se distinguen presupuestos operativos, de programas, y estratégicos. Deben prepararse bases presupuestales diversas, para cada producto, región o empresa, y el flujo de información es también muy complejo. La empresa puede caer en una crisis de papeleo, a no ser que se establezcan sistemas de informática en tiempo real.

Los procesos administrativos se tornan muy complejos y las reorganizaciones son parciales, pues ya no necesariamente involucran a toda la organización. *Centralización* y *descentralización* se vuelven términos relativos, lo mismo que *funcional* o *federal*, pues la empresa tiene ya de ambos. El crecimiento regional exige centros administrativos locales y la innovación requiere también una gran medida de libertad en algunas partes de la empresa. La empresa descansa sobre equipos de trabajo y una cuidadosa confrontación de diferencias personales: la espontaneidad y la habilidad interpersonal son virtudes clave en los ejecutivos.

En esta fase de la organización se encuentran muy pocas empresas de América Latina, pues corresponde al desarrollo económico de grandes unidades productivas y extensos mercados nacionales o multinacionales.

ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA: EJERCICIO

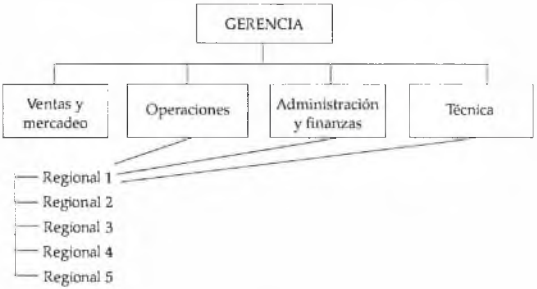
Éste es un conjunto de preguntas que le permiten analizar el efecto de la estructura organizacional en la realización de la estrategia y en el proceso de planeación estratégica. El ejercicio supone un conocimiento de estos temas de estrategia y política administrativa.

1. ¿Cuál es la estrategia actual que sigue la empresa? ¿Cuáles son los objetivos que quiere alcanzar en el futuro? ¿Cuáles son los productos? ¿Cuáles las áreas geográficas o regionales del mercado? ¿Cuáles son las actividades cruciales que tienen que hacerse extraordinariamente bien? ¿Cómo va a crecer la empresa: en qué áreas o cuáles productos? ¿Bajo cuáles políticas generales?
2. ¿Cuál es la estructura organizacional actual? ¿Cómo están establecidas la responsabilidad, la coordinación y el control para cada línea de productos, cada zona geográfica, cada función administrativa (mercadeo, finanzas, producción, etc.)? Dibuje un organigrama. ¿Está preparada la empresa internamente para el crecimiento previsto en el punto anterior, o se necesita cambiar la estructura organizacional para un mejor funcionamiento y crecimiento futuro?
3. ¿Cómo son los sistemas de presupuestación, información y control de la empresa? ¿Permiten estos sistemas una adecuada gerencia de la empresa? ¿Son los adecuados para el futuro crecimiento?
4. ¿Cómo es el proceso de planeación estratégica en la empresa? ¿Quién o quiénes lo hacen, y en cuántas etapas o fases? ¿Cuántos niveles jerárquicos participan? ¿Cómo se permea la estrategia y se hace planeación en cada nivel de la organización? ¿Cuál es la relación de esa estruc-

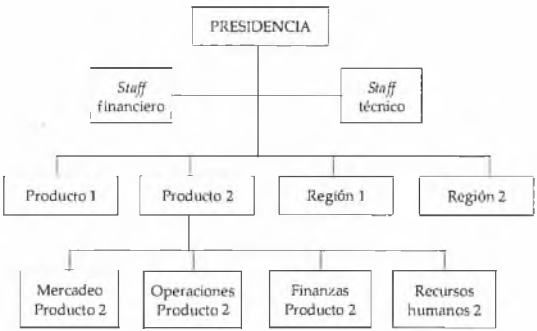
tura organizacional con el proceso de planeación estratégica?

5. ¿Cómo podrían mejorarse los aspectos analizados anteriormente (estructura, sistemas, proceso)? Haga unas propuestas concretas.

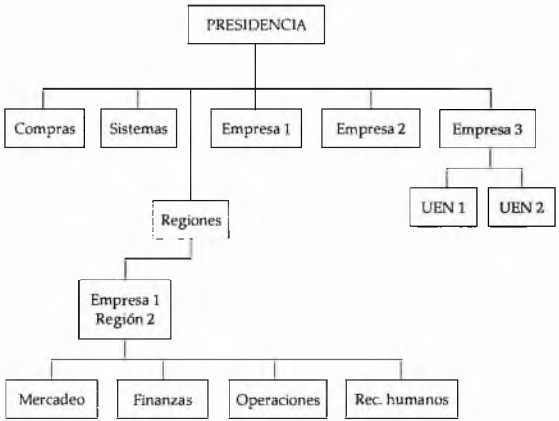
ESTRUCTURA FUNCIONAL (EJEMPLO PARCIAL)



ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA (ORGANIGRAMA PARCIAL)



ORGANIGRAMA PARCIAL EJEMPLO ETAPA 4:
COORDINACIÓN Y CONTROL



Capítulo 6. La estrategia de las empresas japonesas

Aunque los angloamericanos tienen la primacía en textos y conceptos sobre estrategia, las empresas japonesas manejan más adecuadamente su desarrollo a largo plazo, actúan de una manera más *estratégica* y obtienen mejores resultados en lo que probablemente sean los objetivos básicos de la gerencia: crear valor, crecer sólidamente en la provisión de bienes y servicios, y obtener satisfacción y desarrollo del personal. Las principales características del proceso estratégico en las empresas japonesas son las siguientes: a) énfasis en recursos humanos antes que en capital; b) habilidades distintivas en producción y calidad, elementos centrales de su estrategia; c) alianzas estratégicas; d) estructura y flujo de decisiones dentro de un esquema de grupos participativos en la organización. La respuesta americana inicial fue la reingeniería.

Los recursos humanos en la estrategia

Las empresas japonesas pusieron en primer orden estratégico lo que en Occidente ha sido apenas una función de segunda categoría: la gerencia de recursos humanos. Pero no se trata solamente de la manera como se concibe la función en sí, sino también del nivel en el cual se realiza, ya que es una responsabilidad central de los más altos niveles de la organización.

En el primer capítulo se dijo que la estrategia de una empresa es lo que hace con sus recursos humanos, de capital y una cierta capacidad distintiva. La empresa japonesa favorece el desarrollo de sus recursos humanos y está más centrada en estos últimos que en los de capital. De hecho, el rendi-

miento del capital no es un criterio importante en la evaluación anual del desempeño de los ejecutivos, ni lo son las utilidades de la empresa, sino el crecimiento y aceptación que obtengan durante el año por parte de un número mayor de consumidores. Un gerente japonés es así evaluado por la ampliación en el mercado que abarca (lo que probablemente incida en utilidades de largo plazo). Estas empresas invierten en el desarrollo de su gente y esto puede examinarse desde el punto de vista clásico de las relaciones industriales: en la selección, evaluación, capacitación, remuneración y promoción del personal, funciones que en Occidente rara vez son el pasaporte de los ejecutivos a la presidencia.

Como dijera Gengis Kan, "una muralla es tan fuerte como los hombres que la defienden": las empresas valen lo que vale su gente. El secreto está en escoger a la gente apropiada y en conseguir que su trabajo sea valioso, significativo y orientado en una dirección mancomunada. Así puede conseguirse el viejo ideal de que gente común y corriente haga cosas fuera de lo corriente. La selección de personal en la empresa japonesa la realizan todos los niveles de la organización y particularmente la presidencia misma. Para entrar a trabajar en una empresa japonesa se necesita inteligencia general antes que capacidad técnica para un puesto determinado (pues no se selecciona a una persona para un puesto, sino por su potencial a largo plazo en la organización). Otro criterio importante de la selección es la energía, la capacidad de trabajo productivo. También se evalúa si la persona casará bien con la cultura organizacional, si tiene un estilo interpersonal consonante con el espíritu de la empresa. Así pues, el potencial ejecutivo, la capacidad de trabajo en grupo y la habilidad interpersonal son factores clave en la selección de recursos humanos.

En lo que concierne a la promoción y carrera del personal, ésta es automática por antigüedad durante los primeros quince años, independientemente de los resultados obtenidos por la persona. Es semejante al sistema de un ejército, en el cual las personas escalan posiciones y obtienen rangos mayores en grupo, sin diferencias significativas entre uno y otro

hasta llegar a la madurez de la carrera alrededor de los cuarenta años de edad: es grande el grupo de los coroneles pero son pocos los generales. La promoción a gerente es difícil y después de tantos años de cooperación llega el momento de competir para conseguirla; desde luego, allí cuenta el desempeño de los años anteriores, aunque haya sido medido por grupos de trabajo. La carrera es lenta: el ascenso a vicepresidente es aún más difícil y ocurre cuando el ejecutivo está llegando a la edad de jubilarse; si está de buena suerte lo autorizan a quedarse en la empresa, para aspirar a ser miembro de la junta directiva e inclusive puede llegar a la presidencia cuando esté frisando los setenta años de edad.

La evaluación del desempeño no es individualizada sino por grupos. Si una persona pertenece a un grupo que fue bien evaluado durante el año anterior, queda bien evaluada; si el grupo no funcionó, la persona queda mal evaluada ese año. Este sistema pone a la gente a colaborar, a sacar adelante a su grupo; también hace que los grupos puedan funcionar con bastante autonomía y autocontrol. Tanto para ser nombrado gerente, como para ser elegido a la junta directiva de su empresa, el ejecutivo debe haber tenido un desempeño sobresaliente en todos los grupos a los que perteneció en su carrera.

El sistema de capacitación oriental también tiene algunas diferencias con los occidentales. En primer lugar, el éxito en la vida de un japonés depende de su rendimiento escolar desde los primeros años de la escuela. El país tiene los mejores sistemas educativos en primaria y bachillerato, públicos y gratuitos, pero llegar a las mejores escuelas y pasar a las mejores universidades es difícil, como lo es alcanzar buenos resultados en los exámenes nacionales donde se compite contra todos. A pesar del énfasis en la educación como requisito y criterio para el éxito personal –que implica grandes presiones a los niños y adolescentes japoneses– al ingresar a trabajar a una empresa no se considera que ya hayan completado su educación. Por el contrario, las empresas se toman el trabajo de prepararlos, de capacitarlos para las funciones que están realizando, según la manera de operar que tiene la empresa;

por eso prefieren contratar a jóvenes recién graduados que van a hacer una carrera en la empresa. La capacitación es una inversión de largo plazo, pues puede incluir el envío de ejecutivos a hacer estudios de máster en universidades extranjeras por dos o más años, con todos los gastos pagos. La capacitación en el lugar de trabajo también es importante y la responsabilidad central recae en los gerentes.

Algún profesor estadounidense de administración solía iniciar sus clases preguntando qué se debía hacer si el empleado de una empresa golpeaba o deterioraba su máquina en un impulso de mal genio; muchos en la clase le respondían que debían despedirlo. Él preguntaba entonces: ¿Y qué hacer con el que deteriora la motivación de una persona o pone a funcionar mal a un grupo de subordinados? (Los gerentes japoneses son evaluados por el desarrollo de sus subordinados).

El sistema de capacitación incluye la circulación por diferentes puestos o grupos organizacionales, una rotación de personal cada dos o tres años, lo cual permite aprender cosas nuevas y desarrollar una lealtad generalizada hacia toda la organización y no solamente hacia uno de sus departamentos o divisiones.

La remuneración de los trabajadores presenta varias características que pueden resaltarse. En primer lugar, comparativamente con otros países del mundo, no hay tan grandes diferencias entre lo que gana el presidente de setenta años y lo que gana el trabajador recién llegado a la empresa (la estadística promedio es de ocho a uno). El Japón tiene una gran clase media que constituye la mayoría de la población. Los niveles de ingresos son modestos, aunque es el país con el más alto índice de ahorro personal (aproximadamente el 22% del ingreso). En esta parte debe considerarse un salario integral, pues los trabajadores japoneses tienen vivienda subsidiada por la empresa, así como sistemas públicos de salud, educación, recreación y transporte masivo.

Otro elemento importante del sistema de remuneración es el pago de bonificaciones salariales cada seis meses, que están directamente relacionadas con los resultados de la em-

presa y cuyo monto es discrecional, a juicio de la gerencia. Si la empresa no tiene buenos resultados, los primeros que dejan de recibir bonificaciones y salarios son los altos niveles de la organización, quienes con certera racionalidad asumen en primer término la responsabilidad (y renuncian). Las empresas tienen, por lo general, políticas de estabilidad de empleo, pero si la crisis es muy pronunciada despiden a los jornaleros, quienes tienen contratos de un día pero pueden llevar años en la empresa. Se puede seguir en la cadena de prestigio y prerrogativas laborales por los temporales, quienes, al igual que los anteriores, generalmente llevan años de vinculación. Se sigue por los que han ingresado en mitad de la carrera y por último los que definitivamente tienen empleo asegurado de por vida: los que han trabajado en la empresa desde que salieron de la universidad o colegio, la élite de mayor prestigio y antigüedad en la organización. Es muy poco común que una empresa japonesa entre en un programa de despidos, porque su política es mantener estable el empleo y porque en el país la tasa de desempleo ha sido baja.

En todos estos procesos hay elementos comunes: la perspectiva del largo plazo, un esquema colaborativo de trabajo en grupo, una visión de conjunto de la empresa y el desarrollo del recurso humano, todo lo cual tiene obvias implicaciones estratégicas.

CALIDAD Y GERENCIA DE PRODUCCIÓN

Los japoneses encontraron el eslabón perdido en la administración occidental: la producción. Su preocupación por la calidad se originó en una necesidad de sobrevivencia nacional: tras la Segunda Guerra Mundial, el Japón era un país pobre en recursos naturales que necesitaba exportar para conseguir los alimentos y materias primas básicos para la supervivencia. Sus productos tenían una pobre reputación internacional: calidad ínfima a precios bajos; éstos eran supuestos de muy pobre pronóstico para el largo plazo, pues los mercados generalmente se decantan hacia la calidad, así que aprendieron las técnicas estadounidenses de control estadístico, ins-

pección y aseguramiento de la calidad, que en ese momento eran las más avanzadas en el área de producción. Al cabo de una década ya habían desarrollado algo netamente japonés, los círculos de control de calidad, que empezaron a distinguirlos de las empresas occidentales y que se constituyeron en un paradigma para la empresa occidental: la calidad se construye desde abajo y no se controla solamente desde arriba; pero sin la capacidad y compromiso de la alta gerencia, tanto como la de los trabajadores, no es posible realizarla. Adicionalmente, los japoneses introdujeron la *calidad* como elemento estratégico en la planeación a largo plazo de la empresa, en anticiparse a las necesidades potenciales de sus clientes, en su misión y objetivos, al igual que en sus relaciones con otras entidades externas (*alianzas estratégicas* con proveedores, clientes, subcontratistas, etcétera).

La filosofía y los programas japoneses de calidad, que en Occidente se han traducido como *calidad total*, empiezan, pues, por una concepción de los objetivos estratégicos de largo plazo de la empresa, lo que implica una definición de los clientes y segmentos de mercado a los cuales se va a orientar. De ahí se desprende una evaluación de las necesidades de sus consumidores futuros, lo que define unas especificaciones de los productos o servicios y unos niveles de tolerancia sobre fallas de calidad. Las empresas japonesas se aseguran de que la calidad de sus productos llene las necesidades de sus clientes y, además, inducen un mejoramiento permanente del proceso por medio del trabajo de grupos voluntarios que hacen sugerencias y propuestas de mejoras (los *círculos de control de calidad*).

Según el pionero Kaouro Ishikawa (1986), el trabajo con procesos de calidad incluye cuatro etapas de creciente complejidad en las empresas. La primera etapa es detectar las fallas de calidad que el consumidor no puede aceptar y corregirlas antes de que salgan de la empresa. La segunda es tomar las medidas necesarias para que los errores no se repitan, el aseguramiento de la calidad. La tercera etapa, de una mayor complejidad para implantar un sistema de calidad japonés en las empresas, es la de extender las normas y procesos de cali-

dad a toda la empresa, en sus sistemas administrativos, de compras y de distribución. De esta manera, se amplía la idea de calidad hacia productividad y hacia las relaciones con distribuidores, proveedores y clientes internos. Finalmente, se establecen programas de mejoramiento permanente por parte de grupos voluntarios de trabajadores que desarrollan la calidad desde abajo hacia arriba. Paradójicamente, estos últimos programas de círculos han sido los que inicialmente se trató de aplicar en las empresas occidentales; posteriormente se intentó encuadrarlos dentro de una *gerencia de calidad total*, que involucra también los elementos estratégicos y de control estadístico de la calidad[1].

Un programa japonés de calidad involucra entonces la concepción estratégica, la filosofía participativa de la administración moderna y la decisiva preocupación y orientación de la alta dirección. En muchos sectores empresariales este elemento de la calidad ha sido crucial en la ventaja competitiva y el predominio de las empresas japonesas en el mundo.

El desarrollo de una estrategia de calidad en las empresas japonesas tuvo su origen en una preocupación por la producción, otra de las cenicientas de la administración occidental, en la cual las finanzas o el mercadeo son considerados más importantes, o al menos mejor remunerados. La preocupación por una gerencia de producción implicó también algunos elementos distintivos de la práctica occidental, de la cual habían partido.

La idea muy confuciana de llegar a la perfección por la repetición y pequeñas, graduales modificaciones o mejoras, es un concepto central del desarrollo estratégico de la empresa japonesa. Para Kagono, *et al.*, ésta es la esencia, que contrasta con una visión de cambios más profundos y radicales originados desde afuera: 'gerencia evolucionaria *versus* ge-

---

1 El lector interesado en la técnica japonesa de los círculos de calidad y su aplicación en empresas de América Latina puede consultar en Enrique Ogliastri, *Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en América Latina*, Bogotá, Norma, 1988. (Hay versión en portugués, Maltese, 1992).

rencia estratégica' (esta última la concepción de la empresa de Estados Unidos). La empresa japonesa cambia gradualmente por el desarrollo y preparación de sus recursos humanos y habilidades de procesos de producción, para sobrevivir con flexibilidad dentro de cualquier entorno. De esta manera inductiva van acumulándose recursos internos y van apareciendo productos nuevos, concebidos por la capacidad interna de producirlos y mejorarlos, más que por estudios de mercado sobre las necesidades externas. Los japoneses se adelantan a las necesidades del consumidor y crean mercados satisfechos por la oferta de productos que sobrepasan las expectativas de los clientes. La empresa sigue un proceso incremental y progresivo donde la orientación no la da el estudio de las necesidades de los consumidores, sino las capacidades de producción y de pequeñas innovaciones; naturalmente que estas mejoras continuas, en medio de un entorno de competencia con otras empresas japonesas, llevan a cambios radicales en la creación de nuevos mercados para nuevas concepciones de los productos, lo que en Europa algunos llaman 'estrategias de ruptura'[2].

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las empresas japonesas tienen típicamente una red de relaciones con otras empresas, algunas de las cuales son sus clientes o proveedores, vínculos que son estratégicos para su funcionamiento a largo plazo.

Las asociaciones de empresas japonesas (*keiretsu*) pueden ser de un tipo vertical o horizontal. Las verticales consisten típicamente de una gran empresa manufacturera asociada con una cadena de proveedores que subcontratan unos con

2 *Véase* Claude Bijon, *Las estrategias de ruptura*, Bogotá, Tercer Mundo Editores, 1992. Un ejemplo interesante fue el lanzamiento del *Walkman* por parte de la Sony, a pesar de que todas las encuestas predecían que ese producto no sería acogido por el público (A. Morita, *et al.*, *Made in Japan. Akio Morita fundador de Sony*, Intermedio-Emecé, 1987).

otros hasta llegar a la pequeña empresa familiar y, por otro lado, una cadena de distribuidores que van desde los grandes mayoristas hasta la pequeña tienda al detal de un barrio; estas empresas tienen por lo general un contrato implícito de exclusividad a largo plazo en las operaciones, aunque en los últimos años se han visto tensiones y rotura en las relaciones de algunos grupos.

Los *keiretsu* horizontales son conjuntos de empresas asociadas, herederas de los *zaibatsu* (grupos económicos familiares, desmantelados por los estadounidenses después de la Segunda Guerra Mundial[3]), que consisten típicamente de un gran banco eje del grupo, una comercializadora *sogo sosha*, varias grandes empresas manufactureras, una compañía de seguros de vida, otra de seguros generales y otras empresas asociadas que tienen entre sí inversiones cruzadas con juntas directivas entrelazadas. Los presidentes de las grandes empresas de cada *keiretsu* se reúnen informalmente para intercambiar información, pero no constituyen realmente ni una junta directiva ni un grupo *holding* de control de inversiones como se le conoce en Occidente.

Las grandes empresas japonesas son a la vez miembros de un *keiretsu* horizontal y tienen su propio *keiretsu* vertical de proveedores y clientes, aunque hay algunas excepciones que no pertenecen a ningún *keiretsu*. Hay seis grandes *keiretsu* horizontales, a los cuales pertenecen 189 empresas de grandes *keiretsu* verticales[4]. Las asociaciones entre empresas no son un fenómeno exclusivamente japonés, pues también ocurren en Alemania (por ejemplo, el grupo del Banco Deutsche, o el del Dresdner), en Francia, Italia, etc., pero un poco menos en Estados Unidos por su estricta ley antimonopolio. En América Latina, los grandes grupos económicos familiares (como Santodomingo o Ardila Lülle, en Colombia) o corporativos (como

3 Hidemasa Morikawa, *Zaibatsu*, Tokio, University of Tokyo Press, 1992.

4 Yoshinari Maruyama, "The Big Six Horizontal Keiretsu", *Japan Quarterly*, Tokio, abril-junio de 1992.

el Sindicato Antioqueño) constituyen asociaciones de empresas, horizontales y verticales, bien conocidas. Lo que ha llamado la atención de Occidente es el hecho de que estos grupos japoneses parecen operar de una manera especialmente eficiente y flexible, lo que lleva a pensar que son una de las razones del éxito empresarial japonés.

¿Cómo y por qué surgieron estas asociaciones de empresas? Aunque en el Japón se considera una verdad indisputable que no hay relación entre los *zaibatsu* de antes y los *keiretsu* de ahora, el hecho es que los grandes grupos de capitalismo familiar fueron la raíz de los keiretsu. Los *zaibatsu* se consolidaron de viejas fortunas comerciales (como el Mitsui y Sumitomo), de empresarios nuevos (como el Mitsubi-shi[5], o el Asano), o de financistas (como Yasuda), los cuales tuvieron la gran oportunidad de crecimiento durante la Primera Guerra Mundial como proveedores de los Aliados, sin la competencia de los países europeos. Las críticas a los grandes grupos familiares, tanto de los intelectuales marxistas como de la derecha militarista, empujaron una colaboración de los *zaibatsu* en la expansión territorial y la Segunda Guerra Mundial.

Durante la ocupación, el grupo dirigido por McArthur diagnosticó que los *zaibatsu* (como los *Krupp* en Alemania) habían empujado hacia la guerra para beneficiarse, quiso establecer una Ley Antimonopolio semejante a la de Estados Unidos, pudo eliminar el control financiero de las viejas familias, democratizar la propiedad de las acciones, y cambiar algunos ejecutivos de las viejas *zaibatsu*. Es cierto que los lazos de amistad y el sentido de identidad personal nacido de su empresa cumplieron un papel central en la reagrupación de estas empresas, ya que no existían mecanismos de *holding* financiero ni de control de las viejas familias. Pero la racionalidad económica de reconstruir al país, defenderse de que los extranjeros se apropiaran de las empresas, desarrollar la industria y una próspera economía fue el interés central del

5 *Véase* la tesis doctoral de Lifson sobre la Mitsubishi, o M.Y. Yoshino y T. Lifson, *Invisible Link*, Cambridge, MIT Press, 1984.

Ministerio de Industria y Comercio (MITI), mano visible de este esfuerzo en el cual los japoneses tuvieron que negociar con los estadounidenses que los ocuparon hasta 1952; afortunadamente para ellos, los Estados Unidos concluyeron que les interesaba un Japón fuerte (democrático y sin ejército) para contener geopolíticamente a la China y el comunismo europeo. Para protegerse de perder las empresas ante los extranjeros, el MITI diseñó una activa regulación estatal y el intercambio de acciones entre las empresas[6]. Los *keiretsu* surgieron por necesidad económica de reorganización nacional. A diferencia de los carteles o los *zaibatsu*, organizados alrededor de un solo sector (como habrían podido ser los químicos de Sumitomo, o el acero de Mitsubishi), los *keiretsu* se constituyeron como un heterogéneo conglomerado de empresas de todos los sectores, que compiten unas con otras[7]. Visto desde otra perspectiva, la competencia entre empresas japonesas del mismo sector ha sido feroz y sin cuartel, desde el mercado interno hasta el internacional. La cooperación y la competencia en el modelo japonés son dos caras de la misma moneda.

La principal función del *keiretsu* horizontal es dar seguridad a cada una de las empresas, apoyo que puede ser definitivo en tiempos de crisis, además de ser mutuamente fuente de negocios entre sí. Los *keiretsu* verticales, basados en relaciones de subcontratación y distribución exclusivas, son una manera flexible y muy eficiente de operar. A pesar de que la literatura japonesa indica relaciones de empresas "madres" e "hijas" de una manera bastante benigna, estudios recientes muestran problemas en la cadena de los *keiretsu* verticales[8]. Algunos proveedores y tiendas al por menor han osado desafiar la red

6 C. Johnson, *MITI and the Japanese Miracle*, Stanford: Stanford, University Press, 1982. *Véase* también la historia de los *zaibatsu* en Morikawa, 1992, *op. cit.*

7 Kenichi Miyashita, D. Rusell, *Keiretsu. Inside the Hidden Japanese Conglomerates*, Nueva York, McGraw-Hill, 1994.

8 *Ibíd.*, capítulo 8.

e independizarse. Las relaciones que mantienen unido a un grupo empresarial no son muy diferentes en Japón que en el resto del mundo: inversiones cruzadas, proyectos conjuntos, intercambio de ejecutivos, planeación conjunta, mejoras en la eficiencia (los japoneses no lo llaman "reingeniería" sino con los viejos nombres: ingeniería de valor, control de calidad, ingeniería industrial) que se propagan a todo el grupo, los cuales constituyen "alianzas estratégicas" en las relaciones entre las empresas.

¿Cuál es la importancia de las asociaciones de empresas, sus tendencias en el resto del mundo y en América Latina? En la historia empresarial del mundo la formación de conglomerados por integración vertical ha sido muy común: una empresa distribuidora de bebidas gaseosas se interesa por la embotelladora, después por el ingenio que la nutre de azúcar, por la fábrica de vidrios que le da las botellas, y hasta por la cadena de emisoras que le hace la costosa e insistente publicidad. En América Latina, esta línea de desarrollo empresarial ha sido mucho más común que en los Estados Unidos, tal vez, porque el espacio económico es menor y las empresas no pueden depender de otras para el suministro o para la distribución de sus productos. Esto ha llevado más a carteles (de la cerveza[9], etc.) que a conglomerados heterogéneos competitivos en diferentes sectores. Por razones laborales y de eficiencia, la subcontratación (y todo tipo de *outsourcing*) es una estrategia creciente en las empresas de América Latina; los planes de calidad total han

9 *Véase* en E. Ogliastri, "Cien años de cerveza Bavaria", *Monografías*, 16, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Bogotá, 1990, el proceso de integración vertical de esta empresa cervecera colombiana, la cual tras completar la integración y dominar el mercado cervecero en 1960, inició una estrategia de diversificación que la llevó a crear 53 nuevas empresas, principalmente industriales. En 1990, Bavaria era un eje del grupo familiar Santodomingo, uno de los conglomerados de empresas mayores del país que proyectaba diversificar aún más sus inversiones en distintos sectores de la economía.

llevado a planeación conjunta y relaciones de largo plazo con proveedores y clientes.

Algo muy parecido al *keiretsu* horizontal se encuentra también en América Latina. En Colombia, el Sindicato Antioqueño, por ejemplo, se conformó por la necesidad de defenderse del asedio de otros grupos "extranjeros" (fuera de Antioquia) que de manera poco amistosa les compraron algunas empresas. Este grupo tiene bastante distribuidas sus acciones, está centrado en una compañía de seguros y grandes industrias, está interconectado por cruce de acciones y miembros de juntas directivas, no se maneja como un *holding* y tiene una administración de ejecutivos profesionales que mantienen una extraordinaria lealtad a sus empresas donde se escalan posiciones a la japonesa[10].

En los Estados Unidos, el interés por los *keiretsu* ha sido extraordinario: la revista *Businessweek* publicó en 1992 una portada, "Aprendiendo del Japón. *Keiretsu* americanos", que reflejó lo que los académicos llevaban investigando bajo el término "alianzas estratégicas"[11]. El detallado estudio de Miyashita y Rusell sobre los keiretsu japoneses concluyó que en los Estados Unidos se desarrollarían los verticales alrededor de una industria y no de un banco, que las relaciones con proveedores se incrementarían al estilo japonés, y que se propagaría "una tendencia hacia mayor cooperación y dependencia mutua".

Aunque se analizan las diferencias en la estructura empresarial del modelo japonés y el estadounidense, el párrafo final del libro concluye:

> "Hay tres áreas importantes en las cuales las firmas americanas pueden beneficiarse de adaptar estrategias del *keiretsu*: relaciones con proveedores, retirarse y establecer como afi-

10 Santiago Pérez, *La Suramericana de Seguros y el Sindicato Antioqueño*, tesis de administración, Universidad de los Andes, Bogotá, 1989.

11 El Congreso Internacional de Gerencia Estratégica se reunió en Octubre de 1990, en Estocolmo, alrededor del tema "Puentes estratégicos" (una referencia a Estocolmo como la Ciudad de los Puentes).

liadas a empresas que no son del eje de los negocios, y aprender a cooperar en proyectos de investigación y desarrollo de productos"[12].

En síntesis, las redes de empresas no son exclusivamente un modelo japonés y han existido en Europa, Estados Unidos y América Latina. Su organización y funcionamiento dependen mucho más del desarrollo empresarial, de las estrategias clásicas de integración vertical o diversificación, de opiniones políticas tomadas por los organismos regulatorios de la actividad empresarial (favorecer las asociaciones o combatirlas por una ley antimonopolio), lo cual es un fenómeno visible en todos los países. También puede observarse una cierta tendencia hacia nuevas relaciones de cooperación entre las empresas en medio de la competencia acelerada que ya tiene como escenario al mundo y no a países aislados.

Las *alianzas estratégicas* son entonces relaciones estrechas de colaboración basadas en un estilo integrativo de negociación, que busca el beneficio mutuo antes que ventajas exclusivas para una de las partes. Esta negociación de diferencias de interés en una forma colaborativa, más que competitiva, resulta muy beneficiosa a largo plazo, mantiene sanos los compromisos y el cumplimiento de acuerdos y pactos entre las partes, favorece un flexible sentido de grupo, lo que en suma constituye una ventaja estratégica[13].

Las ventajas de establecer sólidas alianzas de tipo estratégico con proveedores, distribuidores, clientes, financiadores, productores, subcontratistas, y hasta consumidores e instituciones gubernamentales, sindicales, o de control, son bastan-

---

12 Miyashita y Rusell, *op. cit.*, última página.

13 En el XI Congreso Internacional de Gerencia Estratégica que se reunió en Estocolmo en 1990, el autor presentó una ponencia sobre el sistema japonés de negociación y sus relaciones con América Latina, que después fue parte de un libro donde se amplían algunas de las ideas de esta sección (E. Ogliastri, *El sistema japonés de negociación. La experiencia de América Latina*, Uniandes y McGraw-Hill, 1992).

te obvias. De allí han surgido esquemas administrativos como el *justo a tiempo*, una planeación de necesidades mutuas que permite a todos los integrantes de la cadena de producción y valor agregado reducir inventarios al mínimo por el cumplimiento de compromisos entre las partes; esto es, la efectiva realización de una planeación estratégica al detalle, que se cimienta en los conceptos de *nemawashi*, y *wa*, dentro de valores como el cumplimiento de la palabra empeñada, el respeto personal y el compromiso con el grupo de asociados.

Nemawashi es la exploración preliminar de intereses ante las instancias de menor nivel de la contraparte, para desarrollar los acuerdos dentro de un clima informal. Ésta es una forma de negociación informal, de preparar un acuerdo, que evita los conflictos abiertos y las confrontaciones sobre la mesa de negociación. Es obvio que en el Japón, al igual que en el resto del mundo, las relaciones entre empresas –así sean asociadas– implican diferencias de intereses y conflictos potenciales. Lo que debe resaltarse aquí es la clara perspectiva de que las relaciones son a largo plazo, para conveniencia mutua, y que deben mantenerse dentro del espíritu del *wa*.

Wa es la armonía, el buen entendimiento que debe regir una relación de largo plazo. Entre las cosas que más sorprenden a los latinoamericanos que establecen negociaciones con japoneses, es su peculiar insistencia en el *wa*:

> "Proponemos como primer punto de esta negociación que lleguemos al acuerdo siguiente: las partes se comprometen a mantener relaciones cordiales, a tener mensualmente reuniones de intercambio de información y acercamiento, así no haya necesidad de ellas",

fue un típico primer planteamiento de una empresa japonesa ante una situación potencialmente álgida y preñada de conflictos comerciales con sus distribuidores latinoamericanos. Mantener la armonía o el *wa* en la cultura negociadora de una organización es ventajoso a largo plazo y es consistente con las más modernas teorías y prácticas sobre negociación en el mundo.

ESTRUCTURA DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

En la empresa japonesa el flujo de las decisiones va desde abajo hacia arriba, y el desarrollo de la estrategia se orienta desde adentro hacia afuera. La junta directiva tiene interesantes peculiaridades respecto a las occidentales, particularmente la de ser una junta interna de empleados y la de delegar el análisis y recomendaciones estratégicas a los niveles inferiores. En la toma de decisiones de la empresa japonesa las relaciones horizontales entre grupos del mismo nivel son tan importantes, o más, que las relaciones jerárquicas entre niveles organizacionales. Las decisiones se toman en grupo y no por mayoría sino por consenso: tras exhaustivas discusiones todos deben estar de acuerdo para que una decisión se adopte. Algunas de estas prácticas son profundamente contradictorias, paradójicas, para la mentalidad occidental, pero funcionan bien.

El flujo de decisiones en la empresa japonesa va desde abajo hacia arriba. Esto no quiere decir que las decisiones estratégicas no se tomen desde los niveles más altos: las decisiones importantes las toma una junta directiva compuesta por altos empleados de la organización (que son pequeños, ínfimos accionistas), la cual comisiona a un grupo de bajo nivel en la organización para que proponga opciones y soluciones. De esa manera empieza un proceso de propuestas que se origina desde abajo y que va encontrando paulatinamente la aceptación de los niveles altos. Dentro de este camino es importante el *Ringi*, un proceso de circulación de información a través del cual se consulta a todos sobre una decisión que se está tomando, particularmente a los grupos de colegas del mismo nivel, y se diluye la responsabilidad en toda la organización. Las relaciones laterales o verticales en la organización son claves en el funcionamiento de la empresa japonesa; hay un control horizontal que se basa en valores comunes, disciplina, y amplia información. La toma de decisiones es más lenta que en Occidente, pero se planea a más largo plazo y la puesta en mar-

cha de una decisión se facilita por la amplia discusión y por el requisito del consenso o unanimidad del grupo.

Cada nivel jerárquico realiza un trabajo diferente, pero no exactamente a la usanza occidental. El nivel bajo trabaja largas jornadas y propone soluciones, políticas, procedimientos y mejoras. El nivel medio gerencial maneja todo el papeleo burocrático, desarrolla el personal a su cargo y organiza las actividades. El alto nivel de los presidentes y vicepresidentes piensa a largo plazo, establece misión y cultura organizacional, da congruencias internas y externas a la empresa y genera las ideas básicas de la estrategia, bajo el supuesto de que el proceso de planeación y decisiones se retomará por los niveles bajos y habrá propuestas para la realización de la estrategia.

En el balance entre los dueños del capital y el trabajo, la empresa japonesa se inclina más hacia los empleados. Esto se refleja en que las empresas trabajan con pequeños márgenes de utilidad y distribuyen muy bajos dividendos, lo que requiere paciencia de los accionistas, y también en la gestión misma: las juntas directivas están constituidas por altos ejecutivos que trabajan tiempo completo en la empresa y no por representantes externos de los accionistas, que asistirían sólo unas horas del mes a las reuniones de dirección general.

Para ser elegido miembro de la junta directiva de su empresa un ejecutivo tiene que haber llegado al nivel de gerente, haber observado un desempeño sobresaliente en su trabajo, tener el apoyo formal del sindicato de la empresa, ser nominado por el presidente de la empresa y salir elegido por la asamblea de accionistas. La típica asamblea de accionistas de una gran empresa japonesa está compuesta por cinco o seis bancos o entidades financieras, ninguna de las cuales tiene más del 10% de las acciones, y por representantes de pequeños grupos de accionistas. Generalmente, los empleados compran acciones de sus empresas.

La junta directiva tiene funciones semejantes a las de una junta occidental, pero se distingue por su formulación de misión, que es, por lo general, más ambigua que en Occidente,

y por su capacidad de dar legitimidad interna y externa a la organización.

Los japoneses hacen una planeación perspectiva en lugar de prospectiva. En el enfoque de la perspectiva se ve al futuro desde el presente, y con base en unas tendencias actuales se intenta identificar los lineamientos dentro de los cuales se desenvolverán los acontecimientos; se trata entonces de encuadrar el trabajo de la empresa dentro de esas líneas. La perspectiva fue muy criticada en el Occidente como *el arte de adivinar el pasado.* La corriente predominante en Europa y Estados Unidos ha sido la prospectiva: interpretar escenarios futuros y definir objetivos no ligados al presente, sino a un estado deseado del futuro; a partir de esto se planea *hacia atrás,* identificando lo que hay que hacer para llegar a ese objetivo, independientemente de que esté o no esté en las tendencias o estadísticas históricas. Con el enfoque prospectivo llegaron los astronautas a la Luna y se construyó el avión *Concorde.* Lo paradójico del asunto es que este revolucionario método de planeación no es seguido por las modernas y sofisticadas empresas japonesas: ellos planifican de adentro hacia afuera, por mejoras incrementales sobre lo existente. No siguen la moda o las corrientes de pensamiento administrativo; están teóricamente atrasados... pero tienen éxito.

En la fijación y despliegue organizacional de objetivos, ellos utilizan el Hoshin Kanri, una aplicación del esquema Harvard clásico que implica definir políticas a lo largo y ancho de la empresa (Matamala y Muñoz, 1994).

¿HAY ALGO JAPONÉS EN LA REINGENIERÍA?

La *reingeniería* fue un término acuñado por Hammer y Champy[14] para describir un conjunto de reformas administrativas emprendidas por las empresas estadounidenses a

14 Michael Hammer y James Champy. *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution,* Nueva York, Harper Collins, 1993 (traducido en Colombia por Norma, 1994).

partir de 1985, con el propósito de enfrentarse a la competencia mundial. Aunque tiene algunas diferencias con los sistemas japoneses, la reingeniería tiene bastante más cosas en común que diferencias; es producto del aprendizaje con programas como la calidad total, planeación estratégica, sistemas de información gerencial, gerencia del servicio, la organización japonesa de la producción por procesos no especializados, el *kanban* (o justo a tiempo), el *benchmarking*, la teoría Z, arquitecturas organizacionales, poderdamiento y otras que han aparecido en Estados Unidos después del anterior gran éxito editorial que fue *En busca de la excelencia*[15]. Se puede explorar la herencia que ha dejado cada uno de estos conceptos gerenciales para clarificar la "reingeniería" y lo que pudo traer de nuevo.

La reingeniería implica repensar lo fundamental y rediseñar radicalmente procesos administrativos (de modo integral desde el cliente hasta el servicio o el producto) para obtener mejoras dramáticas según medidas críticas del desempeño. El primer ejemplo de Hammer y Champy es la experiencia de la Ford con su departamento de cuentas por pagar a proveedores, donde laboraban 500 empleados y se pensó en computarizar el sistema existente. Con ello habrían logrado una mejora del 20%, o algo así, de manera que resolvieron visitar a la Mazda, su asociada japonesa, donde descubrieron que allí hacían esta función 5 empleados. Decidieron entonces hacer reingeniería de todo el proceso de "buscar insumos" (no solamente en ese departamento) y llegaron a un sistema simple y computarizado que utilizaba a sólo 125 personas.

El control estadístico del proceso (CEP), uno de los elementos de la calidad total, es probablemente el antecedente más claro de la reingeniería. En ambos casos se trata de mirar el trabajo de una empresa en su totalidad, desde los insumos hasta los resultados o productos finales; en ambos casos, se trata de definir los productos por lo que necesita el consumi-

15 Peters y Waterman, *op. cit.*, Bogotá, Norma, 1983.

dor y de cambiar los procesos. La reingeniería enfatiza no aceptar la división del trabajo actual, el proceso de transformación del producto en la cadena actual, sino buscar una redefinición radical que elimine pasos innecesarios en los cuales no se añada valor al producto: el proceso puede cambiarse radicalmente. El *kaizen* japonés busca estabilizar las mejoras y promover mejoras incrementales, lo mismo que hace la reingeniería cuando el proceso ha terminado. Éste es el antecedente más notorio, muy conocido y antiguo, de la calidad a la "reingeniería".

Otro elemento básico de la reingeniería está en el diseño de sistemas de información gerencial (MIS en inglés) y la utilización de redes microcomputarizadas que lograron un notable desarrollo a partir de 1980. Las tecnologías integradas en producción, en mercadeo, en manejo del papeleo, en servicio al cliente, han multiplicado el potencial de la tecnología informática. Como parte central de la reingeniería, aunque tampoco es un concepto nuevo, no se trata de computarizar un mal sistema: el propósito es revisar todo el sistema para inventarlo de nuevo.

Hammer y Champy traen un primer ejemplo sobre el cambio en una empresa de crédito que involucró una reforma radical, el paso de especialistas que hacen un trabajo muy repetitivo y fragmentado a personas que hacen todos los trabajos y manejan todo el proceso. Esto recuerda las técnicas de producción japonesas, como el Sistema de Costura Toyota que han empezado a aplicar en la industria de la confección estadounidense. Un trabajador puede utilizar varias máquinas a la vez y hacer todo el proceso de manera más eficiente que la especialización preconizada por Adam Smith y la revolución industrial. (Varias empresas latinoamericanas, algunas filiales de empresas de Estados Unidos, han experimentado positivamente con este enfoque "japonés" de la organización celular de la producción). El trabajo de los *procesos* con responsabilidad no especializada de los trabajadores ha sido pues otro de los elementos centrales de la reingeniería, principalmente transferida de la industria al sector de servicios.

La reingeniería involucra así el "poderdamiento" (*empowerment*), darles poder y capacidad de acción a los trabajadores, lo que han realizado en estos últimos años muchas empresas en Estados Unidos. Las conclusiones del estudio sobre la "Excelencia" llevaron a las empresas estadounidenses a practicar un manejo de recursos humanos más acorde con la teoría Y de McGregor, antecedente de la teoría Z de Ouchi, y en la misma línea que los enfoques japoneses. Toda esta influencia es clave para la reingeniería, pues facilita técnicas de justo a tiempo (*kanban*), la reducción de inventarios en proceso que esperan al siguiente paso (lo que no es otra cosa que capital o trabajo acumulado ocioso), la eliminación de desperdicios, la satisfacción de los trabajadores y la productividad que caracterizan la fábrica japonesa.

La reingeniería se inserta en los esfuerzos estratégicos de una empresa, pues involucra una perspectiva a largo plazo desde el nivel más alto de la organización, orientada globalmente a la mejora competitiva, al cambio estructural que requiere un liderazgo real de la gerencia. De una de las escuelas de planeación estratégica, la dirección por objetivos, la reingeniería toma un punto central que es la diferencia entre actividades y resultados: no se trata de enredarse en lo que se hace, sino de conseguir unos resultados concretos. También toma el "análisis de la cadena de valor" que aportaron los europeos al campo de la estrategia en la década de los setenta.

En la reingeniería pueden verse muchos elementos que vienen de conceptos conocidos por los japoneses y trabajados por las empresas estadounidenses durante la pasada década. Sería fácil descalificar todo esto como una novelería administrativa, viejo vino en odres nuevos, útil para conversar en los cocteles, para entusiasmar a la organización con algo que está al día, o burlarse de los gurúes, de las modas administrativas, del pomposo "manifiesto revolucionario" para las masas gerenciales que preconiza el texto.

La pregunta que parece pertinente no es si la reingeniería es o no es algo nuevo (que no lo es tanto), sino si implica un progreso en la conceptualización y en la práctica de la administración. Indudablemente las experiencias y los casos esta-

dounidenses presentados en el libro resumen su respuesta al desafío japonés, respuesta que refleja haber aprendido bastante de ellos. Así la investigación sea rudimentaria, se va de la realidad hacia la generalización teórica. Pero, desde el punto de vista conceptual, la reingeniería tiene varias limitaciones, la mayor de las cuales está en la vaguedad del concepto central, *proceso*, que requiere desarrollo y clarificación más allá del archiconocido de la "caja negra" de sistemas y de la elusiva manera de organizarse por "procesos" de los japoneses.

El texto bandera de la reingeniería no es un libro académico: no tiene bibliografía ni referencias, ni da suficiente crédito a contribuciones previas. Esto es un problema porque las recetas aplicadas a cualquier situación pueden traer malos resultados: por falta de una perspectiva histórica sobre la evolución de estructuras organizacionales, es un error concluir que las estructuras "funcionales" siempre deben cambiarse.

A la reingeniería le falta también elaboración en teoría organizacional, particularmente sobre los diversos niveles de sus reorganizaciones en estructuras por proyectos, por regiones y por productos; tampoco es clara la localización de las áreas funcionales clásicas en los varios niveles organizacionales, con responsabilidad de *staff* o de línea.

El texto posterior de Champy[16] trabaja sobre los problemas más comunes y las fallas encontradas con la reingeniería en las empresas estadounidenses. Allí se resaltan algunos elementos básicos de la integración en la empresa y del manejo de recursos humanos y del sentido de misión corporativo.

Se puede concluir que en el mundo empresarial contemporáneo ha habido un proceso de aprendizaje entre países que hace pertinente el estudio de la estrategia de las empresas japonesas y su posible aplicación en otros contextos, lo mismo que se había hecho en la primera mitad del siglo XX con aspectos de la gerencia estadounidense.

---

16 M. Champy, *Reengineering Management*, Harper, 1995.

En síntesis, la empresa japonesa realiza estrategias de crecimiento antes que de rentabilidad, orientadas al largo plazo, basadas en el desarrollo de recursos humanos. ¿De qué manera se hace la planeación? Aunque las decisiones básicas se toman al más alto nivel, se planea su realización de abajo hacia arriba, y de adentro hacia afuera por incrementos graduales y desarrollo de recursos para crear su propio mercado. Estas prácticas tienen elementos de sentido común, pero también son paradójicas y han dejado perplejos a los observadores occidentales por el indiscutible éxito de las empresas japonesas.

ESTRATEGIA JAPONESA: UN EJERCICIO COMPARATIVO

1. Desarrollo de recursos humanos: ¿Cómo se realizan en su organización la selección, evaluación, promoción y carrera, remuneración del personal? ¿Qué tanto difieren de los sistemas japoneses? ¿De qué manera se desarrollan los recursos humanos en su empresa? ¿Éste es un proceso estratégico? ¿Quiénes son los responsables? ¿Qué podría hacerse para que los recursos humanos pudieran constituirse en una mayor ventaja competitiva?
2. Estrategia de calidad y producción: ¿Puede usted decir cuáles serán las necesidades de sus clientes y potenciales consumidores ahora y dentro de diez años? ¿Qué es *calidad* en su empresa? ¿Son claras las especificaciones y atributos de los productos y servicios? ¿Cómo podría asegurarse que los errores no se repetirán? ¿De qué manera se consigue una mejora continua de los productos y servicios?
3. Alianzas estratégicas: ¿Cómo son las relaciones de la empresa con los clientes (internos o externos), proveedores, instituciones gubernamentales, público general, subcontratistas? ¿Pueden caracterizarse estas relaciones como *alianzas estratégicas*? (Colaboración antes que competencia, búsqueda de beneficios mutuos a largo plazo). ¿Cuál es la cultura negociadora dentro de la empresa y con las organizaciones externas?

4. Estructura de las decisiones estratégicas: ¿Qué tan participativo es el sistema de planeación y estrategia, o qué tan centralizada se encuentra la toma de decisiones? ¿Cuántos niveles organizacionales están involucrados en la formulación estratégica? ¿Cuáles desarrollos internos garantizarían la supervivencia dentro de cualquier entorno futuro? ¿Qué tan importantes son las relaciones laterales de colaboración entre individuos y grupos en la organización?
5. Conclusiones: ¿Qué le ha llamado más la atención del esquema japonés de estrategia? ¿Qué cree usted que podría implantar su empresa? ¿Cómo lo haría? ¿Cuáles son las dificultades, cuáles los pasos previos, cuáles las expectativas de resultados al cabo de años?

Capítulo 7. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Un conjunto de aportes han configurado esta escuela de análisis y decisión estratégica, centrado en la capacidad de una empresa para competir a largo plazo. Entre ellos sobresalen los modelos de Michael Porter, el comportamiento de las empresas japonesas, y la gerencia del conocimiento. Se trata de situar la estrategia de las empresas dentro del marco de la competencia, de centrarse en el campo amplio estructural externo para después llegar a decisiones internas.

En las escuelas europeas de gerencia es predominante el esquema de Porter en la enseñanza de la estrategia y la política de empresas. Este autor también ha tenido una influencia notable en los países de América Latina, tanto en los estudios de competitividad nacional y regional hechos por su firma (Monitor), como en la enseñanza del curso con que culminan los estudios de administración de empresas: estrategia.

El punto de partida de este economista metido en el mundo de los negocios fue, naturalmente, cuál era el objetivo último de la empresa. Porter tomó una posición que en ese entonces podía sonar radical: el objetivo de la empresa capitalista no era otro que generar utilidades. Esta búsqueda de plusvalía se centró en darle "valor" al consumidor, que recibiera más de lo que pagó. En síntesis: la empresa tiene como propósito esencial producir rentabilidad sobre la inversión, superior a las demás y sostenible a largo plazo.

¿Cuáles son las estrategias que llevan a la rentabilidad empresarial? Se pueden enfocar en dos elementos: la competitividad dentro del sector, y la competitividad del sector en que se mueve la empresa. Hay grandes diferencias de rentabilidad entre los sectores de la economía, y también entre las empresas del mismo sector.

ANÁLISIS DE LOS SECTORES EMPRESARIALES

Las diferencias entre administración y economía fueron el primer desafío intelectual para Porter, que estaba formado en ambas. La economía estudia muy pocas variables sobre estrategia y competitividad, la administración nada entre un mundo de variables con poca certidumbre sobre sus relaciones. Tal vez, por sus orígenes de economista "puro" Porter trabajó primero en la dinámica competitiva de los sectores empresariales. En su primer libro de 1980 aparecen los cinco determinantes de la rentabilidad de las empresas: el poder de negociación que tuvieran con sus proveedores y con sus clientes, las amenazas de productos o servicios sustitutivos y de nuevos competidores, y la rivalidad entre competidores. A diferencia de los economistas "puros" que desean competencia perfecta, aquí se trata de que no la haya para aumentar las utilidades. Para esto es crucial crear, anticipar o definir las características del propio sector.

En el análisis de los sectores se pretende identificar el atractivo que pueden tener como inversión para una empresa. Es claro que algunos sectores empresariales tienen mejores utilidades que otros: hay sectores de cinco estrellas y sectores sin estrellas. Cuando no hay amenazas de ingreso de nuevos competidores, ni los proveedores tienen mucho poder de negociación, ni la competencia es aguda entre las empresas, no existe la amenaza de productos sustitutos, ni los clientes tienen mucho poder de negociación frente a las empresas, estamos ante un sector muy atractivo para invertir, y cada una de las fuerzas del análisis competitivo constituyen una estrella.

La primera fuerza competitiva que puede analizarse son las barreras de entrada a un sector. ¿Qué determina la amenaza de que lleguen nuevos competidores a un sector? En primer lugar, las economías de escala: si es necesario hacer muy cuantiosas inversiones para entrar, probablemente es más difícil que aparezcan nuevos competidores. Otro factor es la existencia de productos amparados por patentes y muy diferenciados unos de otros. Puede ser imposible llegar a un

sector donde haya una marca establecida, claramente identificada por los consumidores. Otro factor es el costo de cambiar de proveedores por parte de las empresas; por ejemplo, el cambio de plataforma computacional o los sistemas existentes. Cuando se requieren altos costos de inversión en capital de trabajo para moverse en el sector serán menores los riesgos de que cualquier empresa intente llegar a competir. En algunos sectores, establecer los canales de distribución requiere mucho tiempo, conocimientos del mercado, y trabajo o capital, lo que detiene a posibles competidores. Otra barrera de entrada son las ventajas de costos que puedan haber desarrollado las empresas existentes; por ejemplo, por una curva de experiencia que de todos modos tiene que hacerse, o por acceso a insumos baratos, o por tener bajo control el diseño de productos de bajo costo. Influye también la política gubernamental, que a veces restringe el ingreso de empresas a un sector o establece engorrosos procedimientos legales para autorizar su funcionamiento. Finalmente, es necesario prever la posible retaliación de las empresas existentes, que pueden irse a la guerra para impedir el acceso del nuevo competidor.

La segunda fuerza del análisis competitivo de un sector es la amenaza de productos sustitutos a los existentes en el momento. Aquí pueden considerarse factores como el precio relativo de los sustitutos, el costo de cambiar de sistemas, y la relativa inclinación de los compradores o clientes hacia cambiar de productos, su lealtad de marca o de productos. Todos

estos aspectos determinarían que la segunda fuerza competitiva sea o no una estrella, y que se faciliten las cosas para una empresa del sector.

Una tercera fuerza que determina el atractivo de un sector está constituida por el relativo poder de los proveedores de insumos para las empresas. Uno de los elementos para considerar es el grado de diferenciación que tengan los insumos: si son genéricos o *commodities* (productos no diferenciados) será más conveniente para una empresa trabajar en el sector. Los costos de cambiar de proveedor pueden hacer más dependiente a una empresa de sus proveedores. Otros factores para considerar son la relativa concentración de los proveedores, la existencia de insumos sustitutos, la importancia del volumen y escala de negocios para el proveedor, el impacto del insumo en la diferenciación del producto final, la importancia del costo del insumo en el producto final, y la posibilidad para el proveedor de integrarse verticalmente hacia adelante y volverse un competidor de las empresas del sector.

La cuarta fuerza del análisis de un sector es el grado de rivalidad de las empresas. Frecuentemente la rivalidad es poca cuando un producto es muy nuevo en el mercado, pero se incrementa con el tiempo. Algunos factores que deben analizarse para determinar el grado de rivalidad son el crecimiento del sector, pues por lo general son más atractivos los negocios que tienen potencial de crecimiento futuro; la posibilidad de incrementar o disminuir con flexibilidad el volumen de producción; la diferenciación o semejanza de los productos; la identidad de marcas; los costos de cambiar productos para el consumidor; la concentración o balance entre las empresas; la complejidad de la información; la diversidad de competidores; las barreras de salida, que pueden obligar a las empresas a seguir compitiendo en el sector aún si el negocio no es bueno.

Finalmente, debe analizarse el poder de negociación de los clientes, que si es muy alto el sector es menos atractivo. Algunos determinantes de esta fuerza son la posibilidad de regateo del cliente; la concentración de compradores *versus* la concentración de vendedores; la importancia del volumen

de compras; los costos de cambiar de proveedores de los clientes *versus* los cosostos de cambiar de compradores de las empresas del sector; el grado de información disponible para el comprador; las posibilidad del cliente de hacer una integración vertical hacia atrás y constituirse en otra empresa del sector; la existencia y disponibilidad de productos sustitutos; el mercadeo por *push* o *pull* (empujar la venta *versus* atraer a que nos compren); sensibilidad al precio por parte de los compradores; importancia del precio sobre el costo total para los clientes; diferencias de productos; identidad de marcas; impacto de la calidad en el desempeño del producto; tasa de utilidades acostumbrada en el sector de los compradores; incentivos de los que toman las decisiones de compra. Estos elementos pueden afectar el nivel de rentabilidad de las empresas del sector.

En algunos países y sectores es también determinante estudiar el papel e influencia del gobierno, que puede depender de políticas y coyunturas o puede depender de razones estructurales. Algunos sectores considerados estratégicos por los gobiernos están más intervenidos que otros, y esta influencia puede ser positiva en el sentido de financiación y apoyo a inversionistas o, al revés, puede ser restrictiva de la actividad.

Mediante este análisis de las fuerzas competitivas podemos identificar si un sector es atractivo para una empresa o negocio determinado, pero es importante destacar que el análisis debe iniciarse por el sector en conjunto antes de hacerlo para la situación de una empresa determinada dentro del sector. El análisis conjunto del sector es el punto de partida para el análisis estratégico de una empresa. Cada sector y subsector es diferente y debe ponerse especial énfasis en el análisis de la fuerza competitiva más pertinente. No es siempre fácil identificar a los subsectores en que trabaja una empresa, pues a veces pertenecen a varios o el sector está evolucionando hacia otro distinto (por ejemplo, de almacenes de depósito hacia manejo logístico computarizado de mercancías en sistemas de transporte multimodal). El análisis

debe incluir no sólo la situación presente, sino también la dirección en que va el sector.

Las acciones y estrategias de las empresas pueden cambiar la naturaleza del sector y las reglas de su competencia. Las decisiones gerenciales pueden hacer más atractivo el sector para todas las empresas, y el análisis no debe concentrarse exclusivamente en cómo mejorar la situación de la propia empresa dentro del sector. Igualmente, hay decisiones y acciones de una empresa que pueden arruinar un sector y su atractivo como fuente de negocios sostenibles a largo plazo.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS

El segundo modelo de análisis de Porter fue presentado en su libro de 1985 sobre las ventajas competitivas de las empresas, donde retoma la pregunta: ¿Cómo generar utilidades? Por sencillas matemáticas, o se gana mucho porque se tienen costos bajos, o se gana mucho porque se ofrece un producto tan especial que la gente está dispuesta pagar más por eso. Las dos estrategias competitivas son entonces ser la empresa líder en los costos bajos, o conseguir una diferenciación de productos que le signifique valor al consumidor. Para una empresa es muy difícil intentar ambos *modus vivendi* al mismo tiempo. El problema es mantener estas ventajas competitivas, renovar continuamente su habilidad para competir. Pero al fin de cuentas el punto clave es proporcionar "valor" a los consumidores.

El esquema ha resultado muy estimulante y sencillo (*ver* el cuadro adjunto). De una parte, se analizan los competidores de un sector empresarial entre los que tienen mejor ventaja competitiva a largo plazo por sus costos reducidos y utilidades mayores, así como aquellos que han decidido diferenciarse ante sus consumidores y obtener así un mayor margen de utilidad. Por otro lado, se analizan las estrategias clásicas de concentrarse en un solo segmento del mercado o de productos (como Microsoft y Compaq en la informática), y aquellos que tienen un enfoque estratégico amplio con diversidad de productos y mercados (como IBM o Apple).

ENFOQUE ESTRATÉGICO:

Amplio		
Estrecho		
	Costos bajos	Diferenciación

VENTAJA ESTRATÉGICA

Las empresas tienen que decidir su enfoque, y planear innovativamente la manera de sostener sus ventajas competitivas a largo plazo, de una manera consistente con la sucesiva segmentación del mercado en grupos especiales de consumidores. Esto implica el ser diferente de los demás, para no desgastarse en competir por el mismo enfoque. En el mismo sector empresarial pueden coexistir con éxito muy diversas posiciones competitivas.

En el cuadro anterior se distinguen tres estrategias genéricas que pueden utilizar las empresas: la de costos, la de diferenciación y la de nichos.

La estrategia de costos siguen aquellas empresas que centran su ventaja competitiva en una estructura de costos tan baja que son imbatibles por las competidoras. Estas empresas tienen un nivel aceptable en las demás variables, pero se distinguen por ofrecer precios razonables en el mercado que les dejan utilidades mayores que a las otras. Generalmente, asociada a eficiencia y a volúmenes altos que representan economías de escala, la estrategia de costos es combatida por la imitación, las mejoras tecnológicas que representen rebaja en los costos o alternativas al producto o servicio actual, y la continua segmentación de los mercados, que hacen aparecer nuevos nichos que otras empresas toman.

La segunda estrategia genérica es la diferenciación, que realizan aquellas empresas que logran crear un producto o servicio único, que sus clientes valoran a pesar del alto costo. La estrategia de diferenciación también es susceptible de que la imiten los competidores, de una disminución en las bases

de la diferencia, y a medida que se pierde la diferenciación se entra a competir con los costos, todo lo cual hace necesario buscar nichos o segmentos de mercado en donde se pueda encontrar otra vez un mejor margen de utilidades.

La tercera estrategia genérica, según Porter, es la del nicho, que implica una especialización muy precisa que diferencia al producto y al mismo tiempo ofrece ventajas en costos. Ésta es una mezcla de las dos anteriores, que puede ser atacada por ambos extremos, el costo y la diferenciación. El riesgo de una estrategia de nichos está en la imitación, en la obsolescencia del producto o servicio, en la sucesiva fragmentación del mercado, en la posible entrada de competidores que han utilizado una línea amplia de productos y tienen ya la capacidad de entrar competitivamente en cualquier segmento.

La estrategia de costos bajos no quiere decir baja calidad del producto, ni tampoco necesariamente precios bajos de venta. De hecho, una estrategia de costos bajos tiene que iniciarse con un buen producto (o servicio), en el cual la empresa ha trabajado intensamente para controlar aquellos elementos que tienen una importante incidencia en el costo. Si se venden al precio normal del mercado, los bajos costos resultarán en un margen superior al de los competidores.

Una de las maneras de obtener ventajas de costos es enfocarse en un segmento de mercado especializado, en donde se llenan las peculiares necesidades de este grupo de consumidores sin salirse del nicho. En la medida en que este segmento del mercado tenga necesidades muy definidas y diferentes de otros segmentos se justifica la especialización que permite bajar los costos: el objetivo es bajar costos, no bajar precios. No se trata de hacer productos (o servicios) baratos y malos. En últimas, el consumidor decide si recibe mejor valor (la relación entre el precio que paga y el servicio que recibe) de esta empresa especializada en servirlo que de otra más general; el "valor" para el consumidor no consiste exclusivamente en el precio. Las empresas que están en esta posición competitiva desarrollan internamente una cultura organizacional de presión por modestia, por ahorrar costos y sólo hacer inversiones orientadas a un cliente especializado. El enfoque estratégico

puede estar centrado también en un canal de distribución o en un tipo de productos.

Si la estrategia de costos se beneficia de consumidores con pocas necesidades especiales, la de diferenciación empieza por identificar un segmento del mercado que tiene o evalúa como muy importantes algunas de sus necesidades. Lo que se busca en una estrategia de diferenciación es llenar estas necesidades de una manera que nadie más sea capaz de hacerlo, y el cliente esté dispuesto a pagar más por esa diferencia del producto o servicio. Se puede tener una estrategia de diferenciación para un segmento amplio del mercado, o se puede tenerla para un segmento especializado del mercado.

Todo el esfuerzo de la estrategia de diferenciación está en crearle valor al consumidor, en identificar aquello que es crucial y los clientes aprecian por encima de todo. Así se desarrollan productos, se hacen inversiones que creen valor y se comunica al consumidor esta característica. Los diferenciadores pueden tener un costo ligeramente más alto, pero su margen depende también de mantener bajos los costos de ser únicos al servir a sus clientes. Es necesario hacer un balance entre costos y diferenciación, pues en últimas se pretende obtener un margen adecuado. La estrategia de diferenciación exige el trabajo continuo para no quedarse atrás de las necesidades del consumidor, para que se mantenga su decisión de pagar más por el servicio (o producto) recibido.

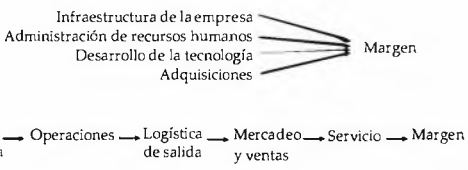
Otra manera de realizar una estrategia de diferenciación es a través del enfoque especializado en un segmento del mercado, en un nicho que valora enormemente algún servicio o característica del producto, por el cual está dispuesto a pagar más. Al aislar un segmento del mercado que tiene necesidades muy grandes de un producto o servicio especializado se puede conseguir un mejor margen. Las estrategias enfocadas a un segmento deben resistir la tentación de ampliar sus servicios a otros segmentos que pueden implicar un desdibujamiento de su producto o servicio y la pérdida de su foco competitivo.

En síntesis, una estrategia debe definirse en términos de la estructura del sector tanto como de la posición estratégica

particular de una empresa. El objetivo es identificar una estrategia diferente a la de los competidores, no se trata de que todos se dirijan al mismo lugar. Una estrategia involucra tomar decisiones, escoger entre opciones, arriesgarse a tomar el camino equivocado. Lo peor para una empresa es tomar posiciones intermedias en las cuales no hay ventaja competitiva ni manera de desarrollarla. Una empresa puede agotar un tipo de estrategia y requerir un cambio estructural: por ejemplo, de la estrategia de diferenciación hacia la de costos. Éste es un proceso muy largo y difícil, en el cual es crucial el cambio de cultura organizacional, de orientación del personal, de capacidades distintivas, y de prácticas administrativas.

¿Cómo pueden las empresas conseguir posiciones competitivas sostenibles en costos bajos, o en crear valor (diferente al precio) para los consumidores? Una respuesta está en las "actividades" de una empresa, la cadena de procesos que va desde los proveedores hasta los consumidores, en las cuales una empresa puede crear valor por costos o por calidad y servicios diferenciados. Este enfoque fue desarrollado en una variedad de contextos y disciplinas, como el coste basado en actividades (ABC) de Kaplan y Cooper. Al analizar la secuencia de actividades de una empresa se pueden hallar fuentes de ventajas competitivas que generan valor a través de una ejecución diferente de las actividades, un énfasis en actividades concretas donde haya posibilidadesd de crear valor, y el manejo de las relaciones entre actividades. En el gráfico adjunto se visualiza el análisis de valor que puede hacer una empresa para crear valor al desarrollar su estrategia.

CADENA GENÉRICA DE VALOR



El camino de Porter rechaza la "hipercompetencia", término que ha tardado en llegar a América Latina en boca de algún gurú multinacional poco sensible a las realidades locales, en el sentido de señalar la poca necesidad de enfocarse todos en los mismos "factores críticos de éxito", o de seguir la misma estrategia. La competencia es estimulante pero también es destructiva. La falta de foco competitivo, el intentar hacerlo todo bien al mismo tiempo puede llevar a la mediocridad, al desgaste de energías dispersas, a corroer las bases precisas de la estrategia escogida. Muchos de los enfoques que pasan por "estrategia" son más bien la mejora de la efectividad operacional de las empresas, que se convierten en un círculo vicioso donde se ideologiza la herramienta y se deja en el vacío su contexto empresarial competitivo.

A Porter se le ha criticado con otras ideas muy estimulantes, de un corte menos economicista y más creativas, que han sugerido la necesidad de mantener flexibilidad y poco compromiso con una estrategia definida (como sostienen Mintzberg, Quinn y otros). Pero la realidad empresarial de las empresas más exitosas no parece validar estas últimas ideas.

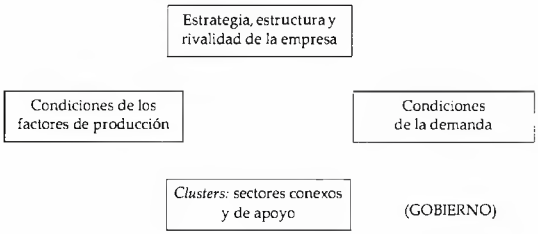
LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

El modelo sobre la ventaja competitiva de las naciones, publicado en 1990 y vergonzosamente traducido a un español literal por Vergara (*tradutore traditori*), retoma los temas caros al economista nutrido por la realidad empresarial, y utiliza los mismos conceptos para este análisis más global, orientado a la creación de riqueza nacional por la competitividad de sus sectores empresariales más importantes.

Si antes el nivel de análisis se hacía del sector hacia la empresa, ahora se pasa del sector hacia la nación. Allí las medidas del desempeño eran la utilidades y ahora para analizar a los países se requiere pensar en la participación; esto cambia también las valencias del análisis: la competencia entre las empresas es positiva para el largo plazo de los países, y el poder de negociación de los clientes o los proveedores es también positivo. Lo que está en juego es el hecho de que los sectores empresariales sean

competitivos internacionalmente. Para la riqueza de las naciones se precisa que haya un consenso macroeconómico y una competencia en lo micro. La finalidad es crear alto valor mediante incrementos en productividad, y el diamente de las cinco fuerzas competitivas se define como aparece en el cuadro.

DETERMINANTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS NACIONALES



Dentro de estos conceptos el más original es el de *cluster,* conjunto de empresas relacionadas que trabajan para maximizar su calidad y productividad por medio de alianzas estratégicas. El conjunto de empresas trabaja colaborativamente para destacar a todo el grupo, basándose en un principio de ganancias mutuas. En Holanda es famoso el *cluster* de transporte, producto de siglos de experiencia comercial marítima, canales fluviales, ubicación privilegiada central en Europa, y la eficiencia del puerto de Rotterdam.

En el interior de un núcleo estratégico (*cluster*) está toda la cadena de producción, que incluye proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes, cada uno de los cuales ha aportado valor significativo a los bienes y servicios del grupo. Estas empresas compiten interna y externamente, son apoyadas por gremios e instituciones gubernamentales, y también trabajan en equipo. La función estatal es de apoyo y de exigencia a la vez, para consolidar un sector competitivo y con ventaja competitiva duradera.

LAS COMPETENCIAS ESENCIALES

Otras ideas han surgido en el fervor sobre la estrategia competitiva que se vivió desde 1980. Algunas consistentes con las de Porter, como las de Hammel y Prahalad sobre la necesidad de adelantarse a los factores competitivos del futuro, las del *balanced score card*, o la manera japonesa de competir descrita por Ohmae, Kagono, Thurow o Kotler.

La última década del siglo XX nos trajo una preocupación central por la gerencia del conocimiento, por el papel crucial que juega la tecnología en el desarrollo de las empresas. A mediados de siglo XX se desarrolló el concepto de "habilidad distintiva", aquello que una empresa sabía hacer mejor que las otras y que era su base competitiva. Este mismo concepto se rebautizó como "área estratégica" o "factores críticos de éxito" hacia fines de los años setenta. Un salto cualitativo se dio con el concepto de competencias centrales (*core competences*), el descubrimiento de Prahalad y Hamel sobre la manera como las grandes corporaciones (particularmente las japonesas) han organizado su capacidad y competitividad tecnológica. En la competencia globalizada actual nuestras empresas no pueden hacer a un lado estos conceptos y vale la pena resaltarlos.

Empecemos por el principio: una cosa es lo que una empresa sabe hacer extraordinariamente bien, y otra lo que debería saber hacer para sobrevivir y posicionarse competitivamente; el error más común en los procesos de planeación estratégica que cometen las empresas en nuestro medio es considerar los factores críticos de éxito como aquéllos propios de la empresa, y no los que garantizarían a cualquier empresa del sector su sobrevivencia. Una empresa puede haber desarrollado la habilidad distintiva que no es importante, y es en la relación entre su capacidad interna y los factores críticos de éxito (que son propios del sector no de una empresa individual) donde puede darse el encaje o alineamiento estratégico definitivo, para tener una competitividad sostenible a largo plazo.

Las competencias centrales son una nueva manera de competir para la gran corporación. Bajo el concepto de competencias centrales subyace una estructura empresarial diversificada, con varias unidades estratégicas de negocio (UEN). Es un concepto de empresa distinto: el objetivo no es que cada negocio tenga su propio desarrollo y tecnología, sino que a un nivel más profundo y global de la empresa se hayan desarrollado las capacidades para evolucionar, combinar, aprender y desarrollar productos y servicios que rompan las barreras de la competitividad. Una empresa no es una colección de negocios separados. Algunas unidades estratégicas de negocios significan más que otras para el desarrollo y mantenimiento de las competencias centrales. No es un portafolio de negocios, sino un portafolio de competencias. Se busca que todos los negocios de una empresa puedan utilizar el acervo tecnológico de la gente y el conocimiento acumulado de toda la organización. La empresa no se concentra en productos terminales específicos, sino en la capacidad tecnológica subyacente para producirlos. Por ejemplo, la capacidad de Sony no es hacer televisores o equipos electrónicos, sino la de miniaturizar e integrar tendencias tecnológicas.

Se trata de diferenciar entre productos terminales, unidades de negocios, productos centrales, y competencias centrales. Estas últimas son capaces de producir los productos centrales básicos. Como anotaron Prahalad y Hamel en su formulación clásica:

> "las competencias son el pegante que une los negocios existentes. También son el motor de desarrollo de nuevos negocios. Los patrones de diversificación y acceso al mercado pueden ser guiados por las competencias, no sólo por la atracción de los mercados".
> "Lo que parece ser un portafolio extremadamente diversificado de negocios, disfraza unas pocas competencias centrales compartidas".

Se diferencian así dos tipos de productos, los terminales y los centrales: estos últimos son las piezas clave con las cuales se construyen los productos terminales. Por ejemplo, Canon producía el 84% de los "motores" para impresoras láser por-

tátiles, pero su participación en el mercado de las impresoras productos terminales era mínima. Se puede así aprender sobre los productos centrales que basan la competencia futura. Las competencias esenciales que desarrolló Canon en óptica, copias y controles de microprocesador la capacitaron para entrar y aun dominar mercados aparentemente tan diversos como copiadoras, impresoras láser, cámaras fotográficas y escáner.

Lo que se quiere tener es una especie de árbol: las competencias centrales son las raíces de las cuales viven los productos terminales que son las flores o los frutos. Las competencias centrales son el aprendizaje colectivo en la organización, en particular para coordinar diversas habilidades e integrar múltiples tecnologías. La competencia central de Honda en motores y dinamismos eléctricos le dio una clara ventaja competitiva en negocios de carros, motocicletas, cortadoras de pasto y generadores. Lo que parece un conjunto de negocios peculiar y curioso, tiene sentido por las competencias centrales que alimenta a todos.

¿Descartar del todo el concepto de unidad estratégica de negocios (UEN)? En este punto, Prahalad y Hamel fueron demasiado lejos, pero debemos aprender que la unidad de análisis estratégico no son las UEN independientes, sino la arquitectura subyacente en capacidades que permiten el desarrollo sucesivo de productos. Basar la competencia en los productos terminales existentes es una nueva miopía; la relación importante no es tanto entre el producto y su mercado, sino entre el producto y su tecnología base. En eso radica la diferencia entre la estrategia competitiva de un negocio y la de toda la corporación.

¿Qué es lo que se debe hacer para identificar las competencias centrales de una empresa? Primero, buscar cuál es la habilidad necesaria para llegar a una buena diversidad de mercados, no sólo a uno. Segundo, la competencia central debe ser importante para el cliente, quien debe recibir significativos beneficios de esa capacidad de la empresa. La creación de valor al consumidor, la relación entre lo que éste recibe y lo que le cuesta el producto, es útil pero sólo a corto

plazo. Tercero, una competencia central debe ser difícilmente imitable, debe ser "distintiva" de su empresa. Las competencias centrales se construyen mediante un mejoramiento continuo, y deben ser explícitamente parte del proceso de planeación estratégica de una empresa.

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA: UN EJERCICIO DE ANÁLISIS

Éste es un conjunto de preguntas organizadas por dos esquemas de la estrategia competitiva de una empresa, en la dirección que ha preconizado M. Porter[1]. Se asume el interés de mantener y desarrollar la competitividad de una empresa, lo que se consigue mediante el incremento del margen de utilidades a largo plazo, por aumentar el capital y valor, y por hacer más fuerte la posición económica de la empresa frente a la competencia[2]. Se procura facilitar la aplicación de estos dos esquemas a una empresa concreta y a un sector concreto. De este ejercicio pueden derivarse un mejor conocimiento de los esquemas y algunas ideas o conclusiones sobre lo que debería hacer la empresa para organizar su desarrollo a largo plazo. En la primera parte se analiza el sector, y en la segunda la empresa concreta.

---

1 Una descripción completa de estos esquemas se encuentra en: Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Nueva York: The Free Press, 1980, y *Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance*, Nueva York: The Free Press, 1985.

2 Porter adopta una perspectiva opuesta a la anterior en su libro sobre la ventaja competitiva de las naciones (M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: The Free Press, 1990), en el cual que haya rivalidad entre las empresas, que los consumidores y los clientes tengan poder de negociación, etc., son positivos en lugar de amenazas a la rentabilidad de la firma individual. Pero el análisis que nos ocupa en este ejercicio se reduce al de la empresa concreta, no al país en conjunto.

I. Análisis del sector empresarial

Porter distingue cinco fuerzas que afectan el atractivo de un sector para las empresas, es decir, el potencial de utilidades que representa estar en ese sector. Las cinco fuerzas competitivas son el poder de negociación que tengan los proveedores de insumos al sector, la probabilidad de que aparezcan productos/servicios sustitutivos de los que se ofrecen desde el sector, el grado de rivalidad o competencia entre las empresas dentro del sector, las barreras de entrada o las posibilidades de que entren nuevos competidores al sector, y el poder de negociación que tengan los compradores o clientes de las empresas del sector. Es indispensable identificar muy precisamente el negocio en que está y estará la empresa, pues este análisis puede variar bastante entre distintos subsectores. Por ello se aconseja realizar el ejercicio para cada unidad estratégica de negocios, para el entorno de cada negocio independiente de que tenga una empresa. El resultado final debe identificar cuántas de las cinco fuerzas son positivas para la inversión y para el margen de una empresa que esté dentro del mismo. Las preguntas del esquema que se presentan a continuación pueden ayudar a realizar este análisis.

1. ¿Cuáles son el sector y los subsectores que van a analizarse? ¿De cuántas maneras distintas podrían dividirse los subsectores a que pertenece su empresa? ¿Hasta qué punto es homogéneo el sector? ¿Podrían distinguirse muchos subsectores que como negocio son bastante diferentes entre sí? (Trate de precisar lo más posible el análisis, que podría ser más adecuado hacerlo para el entorno de una unidad estratégica especializada del negocio, en lugar de hacerlo para el entorno que caracteriza a una empresa que tiene varios negocios distintos).
2. ¿Cuál es el poder de negociación de las empresas del sector con sus proveedores? ¿Qué tan diferenciados son los productos de los proveedores (o son *commodities*)? ¿Qué tan fácil o costoso es cambiar de proveedores en el sector? ¿Hay disponibilidad de insumos que sustituyan a los actuales? ¿Qué tan concentrados están los proveedores?

¿Es importante el volumen de negocios para el proveedor? ¿Qué tan importantes son los costos de los insumos para el sector? ¿Sería posible para los proveedores integrarse verticalmente hacia adelante, entrar al sector y volverse nuestros competidores? ¿Es factible para las empresas del sector hacer una integración vertical hacia atrás y producir sus propios insumos? ¿Cómo es la situación de su empresa particular en este aspecto?

3. ¿Cuáles son las probabilidades de que lleguen o aparezcan nuevos competidores en el sector? ¿Qué tipo de competidores serían? ¿Cómo cambiarían la naturaleza del sector? ¿Cuáles son las barreras de entrada en su sector? ¿Qué tan importantes son las economías de escala, que harían más difícil el ingreso de nuevos competidores? ¿Cuáles son las principales diferencias patentadas entre los productos (*propietary product differences*)? ¿Qué tan fuerte es la identidad de la marca? ¿Es costoso cambiar de proveedores para nuestros clientes? ¿Se requiere mucho capital para entrar al negocio? ¿Qué tan fácil es acceder a los canales de distribución? ¿Cuáles son las ventajas de costos de las actuales empresas del sector? (Por ejemplo, la curva de aprendizaje, acceso a proveedores propios, diseño de productos propios de bajo costo, etc.). ¿Cuál es el efecto de la política del gobierno sobre las posibilidades de ingreso de nuevos competidores? ¿Qué se puede esperar como retaliación contra esos nuevos competidores?
4. ¿Cuáles son las probabilidades de que aparezcan (o se desarrollen) productos/servicios sustitutivos de los actuales? ¿Cuáles podrían ser esos nuevos productos/servicios? ¿Competirían con precios más bajos? ¿Cuáles serían los costos para los consumidores de pasarse a esos nuevos productos? ¿Qué tanto interesaría a los clientes pasarse a esos nuevos productos, cuál es el grado de lealtad de marca? ¿Cómo afectaría a su empresa la llegada de estos nuevos competidores?
5. ¿Cuál es el grado de rivalidad entre competidores del sector? ¿Cuáles son los diferentes tipos de empresas exis-

tentes? ¿Qué tanto está creciendo la industria? ¿Cuál es la relación costo/valor añadido en el sector? ¿Se puede ampliar o disminuir fácilmente la capacidad de oferta de las empresas, según los ciclos del mercado? ¿Hay grandes diferencias entre los productos? ¿Es fuerte la identidad de las marcas? ¿Es costoso para los consumidores cambiar de una empresa a otra? ¿Qué tan concentrada o qué tan balanceada en tamaños es la estructura del sector? ¿Qué tan compleja es la posibilidad de obtener información sobre el negocio y los productos? ¿Son muy diversos los competidores? ¿Qué tanto tienen en juego en este negocio los diferentes competidores? ¿Cuáles son las barreras de salida en este negocio?

6. ¿Cuál es el poder de negociación de las empresas de su sector con los clientes? ¿Qué tanto pueden regatear ellos los precios o las condiciones? ¿Qué tan concentrados están los clientes frente a la concentración de las empresas del sector? ¿Es importante para las empresas del sector el volumen de compras de los clientes? ¿Cómo se compara el costo de cambiar proveedor por parte de los clientes del sector, con el costo de cambiar de clientes por parte de las empresas del sector? ¿Qué tanta información tienen los clientes y qué tan importante es para ellos? ¿Sería posible para los clientes integrarse verticalmente hacia atrás y volverse sus propios proveedores? ¿Tienen los clientes productos sustitutos a los del sector? ¿Qué tan sensibles son al precio los clientes? ¿Qué tanto representan nuestros productos en el costo total de los productos de nuestros clientes? ¿Qué tanta diferencia hay entre los productos? ¿Qué tan fuertes son la identidad y la lealtad a la marca? ¿Cuál es el impacto de los productos/servicios del sector en la calidad o el desempeño de los clientes? ¿Cómo está el margen de utilidad de los clientes o compradores? ¿Cuáles son las consideraciones principales o los incentivos de compra principales de los clientes? ¿Cuál es la situación de su propia empresa? ¿Están en mejores condiciones que otras empresas?

7. En síntesis: ¿Es éste un sector atractivo, con futuro? ¿Cuáles son las condiciones o requisitos para que una empresa pueda prosperar en este sector? ¿Qué debería hacer su empresa concreta para contrarrestar los puntos débiles del sector y para hacerse más fuerte comparativamente con las demás empresas? ¿Cómo podría aprovechar mejor las fortalezas del sector? ¿Cómo podría su empresa reorientarse dentro del sector?

II. Análisis de la dinámica competitiva de los empresas

Porter analiza las dos maneras como una empresa puede incrementar su valor económico (medido en utilidades), en comparación con la competencia: (1) vendiendo sus productos a un precio normal, pero teniendo un costo más bajo que todos los demás, o (2) ofreciendo productos/servicios muy especiales y diferentes a los demás, por los cuales los clientes estén dispuestos a pagar más (con lo cual tiene un margen mayor de utilidades). Esta simple operación matemática lleva a distinguir entre la estrategia de costos (producir a costos más bajos que las demás empresas del sector), y la estrategia de diferenciación (ofrecer productos tan especiales que el consumidor esté dispuesto a pagar una prima de precio por ellos).

Por otra parte, Porter distingue entre un enfoque estratégico amplio (por ejemplo, tener una amplia gama de productos, canales de distribución, segmentos de mercados, etc.), y un enfoque estratégico estrecho (por ejemplo, concentrarse en un sólo producto/servicio, un canal o un segmento de mercado).

Estos dos conceptos se cruzan en un cuadro de cuatro espacios, cada uno de los cuales representa una estrategia genérica que tiene sus ventajas y sus limitaciones para el desarrollo de la fortaleza competitiva de una empresa a largo plazo. A continuación, aparece una secuencia de preguntas que permiten analizar la estrategia de una empresa (o mejor, de una unidad estratégica de negocios, pero se dirá "empresa" en el ejercicio) con estos conceptos.

1. ¿Cuál es la empresa o negocio que va a analizar? ¿Cuáles son la competencia, las otras empresas en el negocio? ¿Cuáles son las ventajas competitivas de cada empresa? ¿Cuántos tipos de consumidores hay en el sector? ¿Por qué escogen los consumidores los productos de las empresas de su sector? ¿Qué es lo que más aprecian los consumidores en su sector? ¿El precio o el producto/servicio único?
2. ¿Cuál empresa es líder en costos en su sector? (es decir, podría ofrecer precios más bajos porque es más eficiente o tiene economías de escala mayores, etc.).
3. ¿Cuál es la empresa líder en diferenciación en su sector, la que tiene un margen de utilidades más alto, la que puede cargar un precio más alto porque ofrece productos especiales y el consumidor está dispuesto a pagar más por la diferencia?
4. ¿Cuáles empresas tienen un enfoque estratégico amplio, participan en varios negocios y ofrecen una amplia variedad de productos/servicios, canales de distribución, segmentos de mercado?
5. ¿Cuáles empresas tienen un enfoque estratégico estrecho, se concentran en un sólo negocio/producto/servicio, canal o segmento de mercado? ¿Cuáles tienen nichos de costos, basados en alto volumen y precios razonables de mercado? ¿Cuáles tienen nichos de diferenciación, basados en productos/servicios especiales que permiten vender a un precio más alto?
6. ¿De todas las empresas del sector, cuál está mejor en términos de su rentabilidad y valorización, y cuál será mejor inversión a largo plazo? ¿Cuáles empresas no parecen tener ventajas competitivas, ni en costos ni en diferenciación? Dada la evolución de la industria: ¿Cuál empresa estará mejor dentro de 5/10 años? ¿Cuál es más vulnerable y cuál tiene una ventaja competitiva más sostenible? ¿Cuál va a ser la base más importante de la competencia?

7. ¿Qué tiene que hacer cada una de las empresas de su sector para mantener una ventaja competitiva sostenible durante los próximos 5/10 años?
8. Escriba un resumen de recomendaciones estratégicas para su empresa, y concrete de qué depende que estas recomendaciones tengan éxito.

Capítulo 8. UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PERSONAL

Entiendo por estrategia personal la forma como una persona organiza su vida en el largo plazo, los objetivos que persigue, la manera como busca satisfacer sus necesidades y los resultados que alcanza. Es aquello a lo cual dedicamos la parte más importante de nuestra energía, de nuestros recursos, de nuestro tiempo. Es también la manera como una persona responde a las exigencias del medio ambiente, una actitud básica ante la vida, un tipo humano, los valores que de manera continua caracterizan a una persona en su relación con la sociedad en que vive.

"Caminante no hay camino, se hace camino al andar", dice Machado. Una estrategia personal es la búsqueda de ese camino, por atajos o por laberintos, por rutas ya desbrozadas por otros o abriendo trocha, entrando a callejones sin salida o navegando sobre la Corriente del Golfo.

HAY DÍAS EN QUE SOMOS...

Se podrían distinguir tres actitudes hacia el futuro propio. La primera se refleja en dichos populares como "Matrimonio y mortaja del cielo bajan", "Nadie se muere la víspera", y en creencias de predestinación, aceptación o dependencia de la voluntad divina y otras semejantes, que implican que el futuro está definido, así no lo conozcamos, y que poco puede hacerse para cambiar el destino. Igual actitud de no planear se desprende de vivir el presente, y de reorganizarlo a medida que transcurre. Una segunda actitud es la de planear en detalle, tomar la vida en las propias manos y establecer objetivos y acciones que lleven a esos objetivos a largo plazo. Una

tercera actitud sobre el futuro postula que la vida es una secuencia de decisiones y que la persona cambia radicalmente de intereses varias veces a lo largo de la existencia, de manera que debemos ser conscientes de que cambiaremos y planear solamente a mediano plazo, etapa por etapa de la vida.

Estructura de la vida es el conjunto de prioridades que tenemos sobre los distintos intereses, relaciones y personas que nos rodean; como se verá más adelante, hay etapas de la vida durante las cuales el cónyuge es la persona fundamental, y otras durante las cuales los hijos son el centro y eje vital. Las etapas son así períodos de la vida durante los cuales tenemos una cierta estructura de intereses y prioridades. Planear toda la vida a largo plazo desde una etapa puede entonces ser inadecuado, porque uno cambiará de intereses y prioridades, y porque al hacerlo se pueden cerrar las alternativas que podría traer algún momento en el futuro. Una etapa de la vida está constituida por la actitud hacia el trabajo, hacia las relaciones familiares y afectivas, por una concepción de uno mismo y del sentido de vivir en el tiempo. Estas cuatro áreas existenciales tienen diversas prioridades y se combinan para conformar una etapa de la vida.

En una extensa investigación sobre la vida de ejecutivos colombianos, se encontraron siete etapas que se describen a continuación[1]:

Ejecutivos con una edad entre 23 y 26 años. Solteros y buscando mujer, felices con su trabajo, con altas expectativas sobre su carrera futura, con una relativa insatisfacción sexual, sienten

1 El lector interesado en esta investigación puede remitirse a: E. Ogliastri, "Etapas y crisis en el matrimonio de ejecutivos: una investigación y un modelo de desarrollo familiar", en *Revista de la Universidad Eafit*, No. 53, Medellín, 1984; Rosa Bernal, "Mujeres ejecutivas: la integración de trabajo y familia en su vida íntima", en *Texto y Contexto*, No. 7, Universidad de los Andes, Bogotá, 1986 (reproducidas como *Monografías*, 2 y 3, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 1986, y reseñadas en *El Espectador* y *El Tiempo*).

que todo les está cambiando mucho y que no tienen suficiente control sobre lo que pasa en sus vidas.

Ejecutivos que tienen 27 y 28 años. La inmensa mayoría se ha casado y tiene un hijo. Luna de miel en el hogar, seriedad en el trabajo (pero ya no les resulta tan interesante como en la etapa anterior), sienten control interno sobre los eventos importantes de su vida.

Ejecutivos que tienen entre 29 y 35 años. Crisis marital y desencanto con el trabajo; los hijos son el centro de sus vidas. Una significativa proporción de ellos tiene un gran deseo de crear su propia empresa, y busca aventuras extramatrimoniales. Se preocupan por el sentido y la contribución de su trabajo, y se preguntan otra vez "¿Qué soy yo?".

Ejecutivos con 36 a 40 años. Satisfechos con su hogar y su trabajo, bien definida la identidad personal, tienen otra vez una gran motivación alrededor de progresar en su trabajo. Actúan más de acuerdo con lo que piensan que con lo que sienten. Éste es el único grupo en el cual la mayoría considera la formación recibida en su hogar como la cosa más importante que le ha pasado en la vida. Casi todos consideran que están en el mejor momento de su vida profesional. Se preocupan por el resultado de su trabajo, quieren hacer una obra memorable, y casi todos creen que algún día tendrán todo lo que deseaban en la vida. Al cumplir 40 años empiezan a expresar preocupación por su salud.

Ejecutivos con 41 a 44 años. Sienten una crisis con su trabajo y tienen fuertes deseos de independencia económica, pero disfrutan de holgura y comodidades. Satisfechos con su mujer, no expresan interés en relaciones extramatrimoniales; algunos tienen problemas con uno de sus hijos. Muchos han desarrollado un *hobbie* o distracción; su salud les preocupa y vuelven a tener vida social con sus colegas, pero les interesa más el aprecio que el afecto de los demás.

Ejecutivos con 45 a 49 años. El 80% vive ya en barrios de clase alta económica, y la vida de hogar es su fuente primordial de satisfacción personal. El matrimonio es una experiencia feliz para ellos, están satisfechos sexualmente, actúan más de acuerdo con lo que sienten que con lo que piensan, y tienen

objetivos de tipo personal más que de obra o trabajo. Deja de interesarles sobresalir excepcionalmente en su trabajo. La mitad no cree que tendrán algún día todo lo que desean en la vida, y sienten una contradicción entre lo que ellos son y lo que los demás esperan de ellos; muchos mencionan un evento fortuito o accidental como lo más importante que les ha pasado en su vida pasada, un indicador para ellos de la fragilidad de la vida.

Ejecutivos con 50 a 63 años de edad. El trabajo es su principal fuente de satisfacción en la vida y la vida sexual tiene muy poca importancia para ellos. Les gusta que los demás les tengan confianza, cada vez entienden más a sus padres, y tanto sus cónyuges como sus hijos son las personas más importantes en sus vidas. Sienten que ya tomaron todas las decisiones más importantes, que su vida no cambia mucho de año en año, y que ya no hay tiempo para hacer la mayor parte de las cosas que querían en la vida; se sienten diferentes, porque la mayoría de sus amigos no piensa como ellos.

Como puede verse, cada una de estas etapas implica concepciones radicalmente diferentes de sí mismo, del sentido de trabajo, de las relaciones íntimas y de la filosofía de la existencia. Planear la vida desde una de estas etapas para cumplir el plan en las otras no tiene mucho sentido. Lo que sí puede tener sentido es llenar las necesidades de cada etapa con la sabiduría de vivir, la flexibilidad y el cuidado de ser sujeto de su propia vida.

ESTRATEGIA PERSONAL

La estrategia personal puede concebirse entonces como una serie de decisiones a lo largo de la vida: cada una de estas decisiones se toma en circunstancias o etapas diferentes y tiene unas consecuencias o resultados que no son siempre previsibles. En la historia del matemático inglés Lewis Carroll, *Alicia en el país de las maravillas*, la niña decide en cada momento entrar en una situación radicalmente nueva sin saber si puede o no volver a su situación anterior: los brebajes que

la hacen más grande o más pequeña la hacen conocer el mundo de manera distinta, pero el lector queda con la curiosidad o la incomodidad psicológica de no saber si podrá regresar a la fase anterior, o si la decisión de cambiar será permanente. Más allá de pensar que no hay nada permanente, se pretende entonces identificar las etapas relativamente estables, los puntos de cambio y las consecuencias (reversibles o irreversibles) de las decisiones tomadas en cada etapa, para no cerrarse alternativas o para saber las consecuencias de lo que se hace. En cierta manera, la vida está llena de lo que los químicos llaman reacciones irreversibles, tanto como de reversibles. Una persona puede entonces tomar una decisión, dentro de las circunstancias, que conduce su carrera a callejones sin salida, o que la localiza en un camino del cual no puede volver. De ahí la necesidad de mirar el futuro y de calcular las implicaciones y consecuencias de las decisiones tomadas en cada etapa.

Para algunas personas, la idea misma de una planeación de carrera es absurda. De lo que se trata, más que de una planeación, es de tener una perspectiva sobre uno mismo y su carrera, y una idea de las posibles consecuencias de lo que uno hace para su futuro. En el "Ejercicio de estrategia personal" –apéndice de este capítulo– el propósito es ayudar a ver, en un momento en el tiempo y de manera general, qué somos y para dónde podemos, creemos o queremos ir ahora. Es entonces un ejercicio de autenticidad, para conocerse mejor, y para evaluar lo que se está haciendo y sus consecuencias o posible evolución.

Como un ejercicio en autenticidad, tienen que pasarse tres umbrales para llegar a ser auténtico. Primero, uno tiene que poder mirarse hacia adentro con claridad, y saber tanto lo que uno es como lo que no es, lo que quiere y lo que no quiere, lo que duda y lo que se afirma en uno mismo. Segundo, uno tiene que ser capaz de comunicar abiertamente y expresar lo que es hacia los otros. El tercer elemento del camino hacia la autenticidad es incorporar lo que uno es en la diaria existencia, ser capaz de vivir lo que uno siente como expresión más clara y directa de su ser. Resulta entonces un ejercicio

para desarrollar la autenticidad, examinarse honestamente para saber dónde está uno, lo que quiere y lo que debe hacer para llegar a expresar hasta el máximo sus deseos y potencialidades internas. Más que una actividad sobre lo que se debe hacer, el ejercicio de estrategia personal es un instrumento de liberación: es difícil empezar a desatarse y todos tenemos algún grado de alienación con respecto a nosotros mismos. Por todo ello este ejercicio es difícil.

Una dificultad adicional para el proceso de definir una estrategia personal son las contradicciones entre nuestros objetivos. Es conveniente intentar una integración entre los objetivos de los individuos y los de la organización y la sociedad, si es posible realizar dicha integración, pero esto no es siempre factible. La utopía de McGregor y otros autores de administración sobre la integración de objetivos, una actitud que tiene consecuencias positivas sobre el estilo gerencial, deja de lado experiencias de la vida diaria que señalan el conflicto de objetivos como algo normal en la existencia humana; siempre hay limitaciones, contradicciones, la elección entre caminos alternativos. Un ejecutivo sabe perfectamente que el objetivo de crear algo valioso en su trabajo se consigue muchas veces a costa de ver poco a sus hijos y descuidar la relación matrimonial. Un obrero es consciente de que su subsistencia y la de su familia es a veces la condición del crecimiento de la empresa, y considera engañoso el lenguaje de la congruencia de objetivos.

Son varios nuestros objetivos personales y no siempre consistentes unos con otros: la energía, el tiempo, los recursos de que disponemos pueden destinarse a uno de ellos y no a otros. Decidimos cuál objetivo es más importante en cada momento, en cada etapa de la vida, pero debemos ser conscientes de que optimizar uno de ellos tiene efectos reducidos en los otros. Buscar satisfacciones inmediatas a corto plazo puede ser negativo a largo plazo. La confrontación de los conflictos inherentes a la experiencia humana puede ser fuente de creatividad y crecimiento personal. La experiencia de vivir es rica en contradicciones, en caminos donde debe elegirse, en cambios que vienen tanto desde adentro de uno

mismo como de las relaciones con otros y con la sociedad en general. Se crece "venciendo un mar de dificultades", como dijera Hamlet. Sólo en la superficie un río corre sin tropiezos, y los ríos se desbordan y se secan, cambian de cauce.

Se ha dicho con sorna que "inteligencia es lo que mide el test de inteligencia", y se ha encontrado que en el ser humano hay varias inteligencias diferentes, algunas de las cuales no tienen nada que ver con lo que ha medido tradicionalmente el test. Podemos ir más allá de esto, y pensar que la inteligencia no consiste solamente en comprender al mundo, saber de la gente o comprender problemas abstractos, sino también en la habilidad para llevar una vida satisfactoria: una persona inteligente debería conseguir ser, a su manera, feliz. Para conseguirlo es mejor ser consciente de los efectos de una situación dada en la satisfacción de nuestra vida futura, y a esto puede ayudar una reflexión auténtica sobre el curso de nuestra carrera.

En síntesis, la vida se concibe como una secuencia de etapas distintas, dentro de las cuales se toman decisiones que afectan el curso general. Los estudios sobre ejecutivos, ejecutivas, empresarios y profesionales en general muestran que todos cambian radicalmente su interés por el trabajo que hacen, que su relación marital tiene crisis previsibles, que su vida sexual tiene etapas de ebullición y de latencia, que su sentido del tiempo y de la rutina de la vida cambia, y que la imagen que uno tiene de sí mismo no es permanente a lo largo de la vida. Las motivaciones, esa energía que se dirige a satisfacer necesidades, evolucionan. La secuencia de decisiones que toma el ser humano y que tienen consecuencias sobre su futuro se definen entonces en circunstancias variables y contradictorias. No necesariamente representan entonces una continuidad ordenada y lógica y el proceso de realización de la estrategia personal se centra en la revaluación permanente y no en la planeación *a priori*.

TAREAS DE DESARROLLO Y MADUREZ

Los resultados de las investigaciones mencionadas anteriormente sobre las etapas en la vida pueden interpretarse de

una manera más general con la ayuda de algunos conceptos sobre desarrollo humano en los adultos, particularmente las tareas de desarrollo de Erikson. Orientado por la teoría psicoanalítica del desarrollo infantil, Erikson establece cuatro problemas que debe resolver un adulto en el curso de su existencia: identidad, intimidad, generatividad e integridad.

Definir una identidad es el problema clave que marca el paso del adolescente al adulto y que permite un desarrollo personal consistente, en etapas posteriores. La persona define qué es y qué quiere hacer en la vida, un conjunto básico de valores y creencias, y unas expectativas sobre el curso futuro. La persona desarrolla esta identidad en la familia y en el trabajo, y si no logra hacerlo queda en un estado de difusión o confusión que dificulta su posterior desarrollo personal.

La etapa siguiente está marcada por el problema de la intimidad, la capacidad para relacionarse intensa y totalmente con otro ser, ser capaz de dar y recibir, de compartir el espacio interno. En las mujeres, probablemente por el papel interpersonal que reciben en la cultura, la fase de intimidad puede ser previa a la de identidad, y a través de esas relaciones se definen a sí mismas. Las personas que no resuelven satisfactoriamente esta tarea de desarrollo tienen un aura de soledad y se quedan aisladas, lo que hace más difícil llenar las fases siguientes de generatividad e integridad, pues son cada vez más de naturaleza social o de la relación entre el ser y su medio.

La tercera tarea de desarrollo adulto es la generatividad, entendida por la creación de cosas en el mundo, la capacidad de generar un aporte a la sociedad que para uno sea significativo e importante. Como se verá más adelante, todas las carreras tienen mesetas, períodos de estancamiento durante los cuales los profesionales tienen crisis de generatividad. Si una persona no logra cumplir esta tarea de desarrollo se sentirá estancada, en una aguda crisis de la edad madura o de mitad de la vida.

La cuarta etapa de desarrollo en el adulto está marcada por la búsqueda de integridad, el obtener un sentido de la vida pasada que culmina en el presente, el cerrar el ciclo vital

con claridad sobre la identidad, riqueza en la intimidad, aporte real en la generatividad y un ser auténtico que puede integrar satisfactoriamente los elementos de su vida: amar y trabajar. La vida puede así ser lo que uno quiere que sea y la muerte puede aceptarse con mayor naturalidad. Las personas que no logran resolver el problema de la integridad se sienten amargadas y desesperanzadas.

Estos conceptos sobre los problemas del desarrollo adulto, sus fases y tareas secuenciales, han tenido amplia aceptación y han basado una multitud de estudios sobre el tema[2].

CONSEJOS DE CARRERA

Schein ha investigado los criterios que utilizan diversas personas para tomar las decisiones más importantes a lo largo de su vida, y ha buscado lo que puedan tener de consistente, el ancla alrededor de la cual se estabilizan, o la que sirve para navegar a través de una tormenta. Hay personas que a lo largo de la vida toman decisiones de trabajo con un criterio fundamental, el estilo de vida que les permite o les limita el trabajo (por ejemplo, viajar o no viajar mucho, trabajar solamente en ciudades grandes, libertad de horarios, etc.): ésta es el ancla de carrera o criterio básico que orienta sus decisiones de trabajo. Otros están primordialmente interesados en desarrollar una capacidad técnica o profesional muy fuerte y especializada (por ejemplo, un ingeniero de sistemas que no quiere saber de nada más, y que puesto a escoger entre una gerencia general y la dirección de un centro de cómputo interesante no duda en elegir esto último, así el dinero o el *status* sean menores). Pero la mayoría de los ejecutivos tiene un ancla de carrera administrativa, la que los lleva a buscar mayores responsabilidades y medir el éxito por su posición or-

2 El lector interesado puede remitirse a E. Erikson, *Childhood and Society*, Nueva York, Norton, 1956. (Rev. 1961); N. Smelser y E. Erikson (eds.), *Themes of Love and Work in Adulthood*, Cambridge, Harvard University Press, 1980.

ganizacional. Dentro de esta perspectiva analizaremos a continuación la dinámica de tres fases de una carrera.

Podrían distinguirse tres fases en el desarrollo de la carrera de un ejecutivo: una fase técnica, una fase política y una fase interpersonal. Cada una de ellas presenta problemas especiales, requiere prestar atención a aspectos distintos del trabajo y representa diversos desafíos para la persona que quiere llegar a la cumbre. En los párrafos siguientes se analizará la manera más eficaz de llegar a la cumbre de una carrera de ejecutivo, la presidencia de la empresa.

La fase técnica de la carrera es la inicial, y en ella lo fundamental para el éxito es la habilidad o capacidad para realizar actividades de tipo técnico o profesional. La excelencia profesional, hacer un trabajo muy bien hecho y más allá de lo normal, son parte de una actitud muy exigente consigo mismo y del gusto por su trabajo. Uno hace bien aquello que le gusta, y un ejecutivo de éxito sólo acepta un trabajo que lo llena completamente; esto es crucial desde la primera experiencia laboral. Se espera hasta encontrar el trabajo que le gusta y donde cree que podrá desempeñar el cargo con resultados excepcionales. No es fácil esperar hasta encontrar el trabajo perfecto, y muchos sienten que no depende de ellos sino de la suerte o del inescrutable destino. El profesional sobresaliente tiene la actitud opuesta: actúa como un administrador de su propia carrera, es muy proactivo y piensa mucho antes de tomar el primer trabajo, pues sabe que puede marcarlo de ahí en adelante.

Durante la fase técnica de la carrera el profesional encuentra satisfacciones crecientes por el contenido del trabajo en sí y puede definir un curso especializado hacia el futuro. En esta fase se encuentran mesetas de carrera, períodos de estancamiento y rutina. Los que quieren más responsabilidades administrativas buscan otras opciones, amplían sus intereses, cambian de posición para aprender nuevas cosas. Los más móviles tienen más ascensos, particularmente si no se dejan bloquear por un superior inmóvil y si se convierten en colaboradores cruciales para un jefe estimulante y móvil.

En la fase política de la carrera, el ejecutivo ha entrado al mundo administrativo y gerencial y se ha alejado de la función técnica de su profesión. Aquí es indispensable ser conocido en la organización, pero cuidándose mucho de agredir, amenazar o ser demasiado brillante. Para hacer cosas importantes es indispensable dar batallas, y aquí lo fundamental es que el ejecutivo sepa manejar a sus enemigos, pelear lo menos posible y dar solamente las peleas que está seguro de poder ganar. Las habilidades de negociación, de coalición, de manejar productivamente el conflicto se vuelven cruciales. En esta fase es importante que el ejecutivo disponga de tiempo para esta labor política, que no se encierre exclusivamente en su trabajo ni considere una pérdida de tiempo el establecimiento de vínculos que lo lleven a conseguir resultados.

Manejar los cambios de puesto, una manera de confrontar las mesetas de una carrera, es crucial en esta fase. Los ejecutivos de mayor éxito están generalmente dispuestos a bajar de posición si ven claras posibilidades de subir después por otra vía. Un punto importante es la habilidad para promoverse, abierta y sencillamente: si les interesa un cargo o trabajo, se lo comunican a quienes nombran (cuidando mucho de no pasar a la categoría de lagartos). Los ejecutivos que sortean con éxito la fase política de la carrera no son emocionales en su renuncia, ni lo hacen dando un portazo; se retiran cuando les conviene a ellos, frecuentemente cuando ya tienen otro trabajo esperándolos. No son tampoco el meditativo Hamlet y toman activamente los pasos necesarios para cambiar de carrera, sin anunciarlo ni amenazar con la renuncia.

La última fase de una carrera es la interpersonal, aquella en la cual el éxito de un alto ejecutivo está en motivar a las personas, dar valores a la empresa, espíritu, sentido de misión y significado del trabajo. Si en la anterior fase tenía que saber manejar a sus enemigos, en ésta tiene que saber hacer y conservar sus amigos y aliados organizacionales. Esta fase es la de la alta gerencia, la de llegar o no a una presidencia, y requiere que el ejecutivo tenga siempre abiertas varias alternativas. La armonía y satisfacción en el hogar son importantes para su carrera, para la paz que necesita en su trabajo. Una

parte fundamental de su trabajo es la de saber qué quieren sus colaboradores inmediatos, sus planes y carreras. En cuanto al contenido mismo de su trabajo, tiene que saber manejar el tiempo para que lo urgente no le impida hacer lo importante, lo estratégico[3].

El ejercicio de estrategia personal que se presenta a continuación permite aplicar algunos de estos conceptos, y del esquema de estrategia, para una planeación de la carrera (o de la etapa de la vida). Conocerse mejor, ser consciente del camino en que ha ido la carrera, confrontar los conflictos y decidir en un momento concreto la orientación de la vida futura, son, pues, objetivos del ejercicio. Consiste en una serie de preguntas que orientan sistemáticamente al lector para analizar el sentido de su carrera y que pueden servirle para planearla, si así quiere. Responder este ejercicio puede requerir entre dos horas y varios días de trabajo, y algunas personas lo han hecho en grupo con otros muy cercanos o íntimos. ¡Buena suerte!

ESTRATEGIA PERSONAL: UN EJERCICIO

Este ejercicio tiene por objetivo facilitar la comprensión y orientación de la carrera profesional y personal de quien lo responde. Se puede realizar individualmente o en pequeños grupos. El esquema conceptual que se utiliza para la realización de este ejercicio es el mismo de *Política administrativa*, el cual se basa en el concepto de estrategia. Por estrategia se entiende un conjunto de objetivos a largo plazo y las políticas para alcanzarlos. Establecer la estrategia de la carrera a largo plazo implica un estudio y análisis del medio ambiente en donde opera el individuo, sus tendencias a largo plazo, lo que han sido sus preferencias y valores a lo largo de su vida pasa-

3 El lector interesado puede referirse a D. T. Hall, *Careers in Organizations*, California, Pacific Palisades, 1976; C. B. Derr (ed.), *Work, Family and the Career*, Nueva York, Praeger, 1980; E. Schein, *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addisson Wesley, 1978.

da, sus principales fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas del medio, y alternativas futuras.

Con base en todo lo anterior pueden establecerse criterios para el desarrollo personal a largo plazo, escoger una alternativa o curso de acción entre los disponibles, y trazar objetivos y/o metas a corto, mediano y largo plazo.

A continuación se presenta una serie de preguntas que puede orientar sistemáticamente este ejercicio de planeación, reflexión o conocimiento de sí mismo y del sentido de la propia actividad realizada y por realizar en el futuro.

1. ¿Cómo definiría usted el medio ambiente en que vive? ¿Cuáles aspectos de ese medio afectan directamente su carrera? Trate de determinar lo que es importante para usted del medio en que vive (social, cultural, económico, político, familiar, empresarial, etcétera).
2. ¿Cuáles son las principales tendencias que observa en su medio ambiente? ¿En qué forma afectarían esas tendencias su carrera? ¿Cuáles de estas cosas serían susceptibles de influencia o estarían bajo su control? ¿Cuáles de estas tendencias en el medio, que afectan su carrera, escapan totalmente a su control? ¿Cómo está cambiando el medio, de qué manera lo afectan a usted las cosas que les pasan a los demás?
3. Por favor, dibuje una línea que muestre lo que ha sido hasta ahora su carrera personal (puede ser una curva, una recta, tener altibajos, ir en zigzag, tener caídas y puntos muy altos, etc.). Póngale fechas y su edad en ese entonces. Dibuje ahora una línea que muestre cómo cree que será su futuro. Póngale también fechas y edades.
4. De las dos líneas de la página anterior, analice cuáles parecen ser sus constantes. ¿Cuáles son los valores e intereses vitales suyos que parecen resaltarse ahí? ¿Qué tienen en común los momentos de alza y que tienen en común los momentos o etapas bajas? ¿Qué es lo que usted busca, qué le satisface, qué lo deja insatisfecho de sus actividades? ¿Hasta qué punto esos intereses coinciden con los de la sociedad, sus colegas, sus amigos, sus padres, su

cónyuge? Trate de establecer cómo y por qué ha cambiado usted en su vida. ¿Qué era importante antes, qué es importante ahora?

5. ¿Cuáles diría usted que son sus principales fortalezas o puntos fuertes para su carrera personal? ¿Cuáles tiene en este momento, cuáles tuvo, cuáles hay en potencia?
6. ¿Cuáles cree que son sus puntos débiles? ¿Cuáles de esos puntos débiles son también parte de sus fortalezas, o pueden convertirse en una de ellas? ¿Cuáles podrían afectarlo más notablemente?
7. ¿Cuáles son las principales oportunidades que ve en el medio para una persona como usted? ¿Cómo se relacionan estas oportunidades con sus fortalezas y debilidades? ¿Son estas oportunidades permanentes o temporales? ¿Cuáles aspectos del medio están definitivamente cambiando en una dirección positiva para usted?
8. ¿Cuáles son las principales amenazas o problemas que ve en el medio (para usted)? ¿Tienen alguna relación esas tendencias negativas con sus debilidades o fortalezas? ¿Están fuera de su control esos problemas que ve en el medio, o puede usted influir para cambiar las tendencias negativas en el medio?
9. Analice hasta qué punto su vida personal y su vida profesional están mezcladas. ¿Depende la una de la otra? ¿Qué aspectos de su vida personal afectan su vida profesional? ¿Cuáles, de su vida profesional, afectan su vida personal? ¿Cuál de las dos es más importante para usted, ahora? ¿Cuál fue más importante en el pasado?
10. a. ¿Cuál ha sido hasta ahora su realización más importante? ¿Cuál parece haber sido hasta ahora su estrategia personal? ¿Qué objetivos ha estado buscando y en qué forma ha querido llegar a alcanzarlos? ¿Qué tanto planifica usted su vida? ¿Cuál ha sido su filosofía, su preocupación esencial, lo que ha querido tener o hacer? ¿Han sido esta filosofía y objetivos consistentes con sus fortalezas o con sus debilidades, o con las oportunidades del medio, o con los peligros o amenazas?

b. ¿Es usted de la clase de personas que planifica su futuro y trabaja por objetivos? ¿Es usted una persona que cree que todos dependen más de su buena o mala suerte, del destino, o de lo que Dios quiera? ¿Es usted una persona que no planea ni cree en la suerte, y en cambio prefiere esperar a ver qué se presenta para actuar entonces? Si usted es una de las dos últimas clases de personas podría tener dificultades en responder algunas preguntas del resto del ejercicio, pero de todas maneras hágalo lo mejor que pueda.

11. Trate de recordar algunos de sus compañeros de colegio o universidad. ¿Qué han hecho en la vida? ¿Por qué les va como les va? ¿En qué están mejor, en qué peor que usted? ¿Cuáles parecen haber sido sus estrategias personales y qué tanto éxito han obtenido?
12. ¿Cuáles ve usted como alternativas viables a la estrategia personal que ha seguido hasta el momento? Imagínese libremente y piense que pudiera cambiar totalmente su vida. ¿Qué otras cosas podría hacer, además de la que está haciendo actualmente? ¿Cuáles son los principales conflictos que enfrenta en su estrategia actual? ¿Entre lo que usted quiere hacer y lo que los demás quieren que haga? ¿Entre varias cosas que requieren mucho su tiempo? ¿Entre sus ambiciones y las oportunidades que se le presentan? ¿Entre la seguridad y el riesgo, la utopía y un mundo mejor? ¿Entre la rutina y cómo salir de ella? ¿Cuáles podrían ser entonces sus alternativas de estrategia personal? Poner de última la seguida hasta el momento.
13. Pero, ¿qué es realmente lo que quiere? ¿Cuáles son las cosas que podría hacer pero no quiere? ¿Cuáles alternativas anteriores son más atractivas siguiendo un primer impulso, intuición, sentimientos? ¿Cuáles son más atractivas desde el punto de vista exterior? ¿Cuáles son los medios para llegar a los objetivos más importantes? ¿Cuáles tienen una recompensa intrínseca y resultan interesantes de seguir, así no lleven a ninguna parte? ¿Cuál resuelve mejor los conflictos o las contradicciones entre

lo que usted quiere en la vida? ¿Cuál llena completamente su nivel de aspiraciones? ¿Cuál es más fácil, cuál más difícil? ¿Cuáles son los peligros de cada una? ¿Cuáles son las ventajas, cuáles las desventajas de cada una?

14. Finalmente, ¿cuál es entonces su mejor estrategia personal, la que va a seguir en adelante? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuáles son las maneras como los va a alcanzar? ¿Podría escribir con más detalle que antes acerca de su estrategia personal? ¿Cuáles son las metas (cuantificables) que puede ponerse? ¿Cuáles las políticas para llegar a esas metas y objetivos?
15. La diferencia entre estrategia y táctica es que la estrategia es a más largo plazo, y las tácticas indican mayor detalle y van a diferentes áreas de interés. Trate de distinguir cuántos frentes (o áreas) hay en su estrategia personal y qué tiene que cuidar bien. Establezca tácticas para cada uno, o sea cuáles objetivos se propone y cómo va a alcanzarlos.
16. Trate de establecer los pasos secundarios que debe seguir para llegar a las metas y objetivos finales de su estrategia (programación). Indique las fechas en que cada uno de estos pasos intermedios deben completarse para que lleguen a tiempo al objetivo final (itinerarios).
17. Considere los recursos que necesita para cumplir la planeación y programación anterior, en dinero, en tiempo, en esfuerzo, otras personas, etc. Establezca precisamente cómo va a obtener estos recursos o ayudas necesarios.
18. Piense ahora detenidamente: ¿Cuál es la columna vertebral de toda su estrategia personal? Es decir, ¿cuál es su área estratégica, de qué depende en última instancia su éxito o fracaso en llevarla adelante? ¿Cómo va a conseguir que esa *área estratégica* se mantenga sólida?
19. Piense ahora en el próximo año. ¿Qué debe y qué puede hacer durante los próximos seis meses para llegar a su estrategia personal? ¿Qué metas puede ponerse? ¿Cómo debe actuar para que todo lo anterior no se quede en el papel?

20. Relea todo lo que escribió antes y complételo, si quiere. ¿Cuáles son sus sentimientos al respecto? ¿Quisiera compartir la experiencia y lo que escribió con otras personas?

BIBLIOGRAFÍA

Abegglen, J., Stalk, G., *Kaisha: The Japanese Corporation*, Basic Books, 1985. (Traducido al castellano por Editorial Norma).

Andrews, K., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones Irwin, 1980. (Edición revisada; la original de 1960, publicada en 1971, fue traducida por el IESE de Barcelona, y por el Círculo de Lectores, Bogotá).

Ansoff, I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.

Anthony, R., *Planning and Control Systems*, Harvard Business School, 1977. (Traducido por El Ateneo, Buenos Aires, *Sistemas de planeamiento y control*).

Atkinson, A., *Social Order and the General Theory of Strategy*, Routledge, 1981.

Austin, J., *Management in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques*, Free Press, 1990.

Barnard, C., *Functions of the Executive*, Harvard, 1968. (Existe traducción al castellano).

Bijon, C., *Les stratégies de rupture. Créatrices de marchés*, Seuil, 1991. (Traducido al castellano por Tercer Mundo Editores).

Bower, J., *Managing the Resource Allocation Process*, Harvard Business School, 1969.

Crozier, M., *The Bureaucratic Phenomenon*, U. Chicago, 1964. (Original francés, existe traducción al castellano).

Champy, J. *Reengineering Management. The Mandate for New Leadership*, Harper, 1995.

Chandler, A., *Strategy and Structure*, MIT, 1962.

——, *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Enterprise*, mimeógrafo, Harvard U. (En prensa: 1989).

——, Daems, H., *Managerial Hierarchies*, Harvard, 1980.

Christensen, Bower y Andrews (*véase* Learned, *et al.*).

Clausewitz, K., *Sobre la Guerra*. (Original alemán de 1830, hay varias ediciones en castellano).

Drucker, P, *The Practice of Management*. (Traducido como *La gerencia de empresas*, Suramericana, Buenos Aires, 1960).
——, *Managing for Results*, Harper, 1964. (Hay traducción al castellano).
Hamel, G., Prahalad, C. K. *Competinig for the future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
Hammer, M., Champy, M., *Reengineering the Corporation, a Business Manifesto*.
Hax, A., Majluf, N., *Strategic Management*, Prentice Hall, 1984.
Henderson, B., *Henderson on Corporate Strategy*, Mentor, 1977.
——, *The Logic of Business Strategy*, Abt Ballinger, 1984.
Hofer, C. W., Schendel, D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, 1978. (Traducido por Norma, Bogotá, *Planeación estratégica: conceptos analíticos*, 1985).
Ishikawa, K., *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*, Norma, 1986.
Kagono, T, Nonaka, I., Sakakibara, K., Okumura, A., *Estrategia y organización, La competencia de empresas norteamericanas y japonesas*. Tercer Mundo, 1994.
Kaplan, R., Norton, D., *Balanced Score card*, Boston: Harvard, 1997
Kenichi Miyashita, D. Rusell, *Keiretsu. Inside the Hidden Japanese Conglomerates*, Nueva York, MacGraw-Hill, 1994.
Learned, E., Christensen, C. R., Guth W., Andrews, K., *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, 1965. (Revisado en quinta edición bajo el mismo título con la autoría de Christensen, Bower y Andrews, 1981).
Matamala, R., Muñoz, J., *Hoshin Kanri. Administración por políticas*, McGraw-Hill, 1994.
Miles, R., Snow, C., *Organizational Strategy. Structure, and Process*, McGraw-Hill, 1977.
McNichols, T., *Executive Policy and Strategic Planning*, McGraw-Hill, 1977. (Traducido como *Política empresarial*, McGraw-Hill, 1978).
Morita, A., *et al.*, *Made in Japan. Akio Morita fundador de Sony*, Intermedio-Emecé, 1987.
Musashi, M., *A book of five rings*, Overlook, 1974. (Original japonés).
Newman, W., Logan, J., *Strategy, Policy and Central Management*, South-Western, 1977.
Niño, J. A., "Historia empresarial 1930-1950", tesis Universidad de los Andes, 1980.
Ohmae, K., *The mind of the strategist*, McGraw-Hill, Nueva York, 1982.
Ogliastri, E., "Historia y estrategia de empresas colombianas", reporte de investigación al Fondo de Promoción de la Cultura, 1978 (XII tomos).

——, *Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en América Latina*, Norma, 1988.
——, "Cien años de cerveza Bavaria", *Monografías*, 16, Serie Casos, Facultad de Administración Universidad de los Andes, 1990.
——, "Strategic Alliances: Negotiations between Japan and Latin América", ponencia al Congreso International de Gerencia Estratégica, Estocolmo, septiembre de 1990.
——, *El sistema japonés de negociación. La experiencia de América Latina*, McGraw-Hill y Ediciones Uniandes, 1992.
Pérez, S., "Suramericana de Seguros y el Grupo Antioqueño", tesis Universidad de los Andes, 1980.
Porter, M., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980. (Traducido por Norma, Bogotá).
—— *Competitive Advantage*, Free Press, 1985.
——, *The competitive advantage of nations*, The Free Press, 1990. (Hay traducción al castellano).
Robayo, E., "Participación del Estado en la manufactura nacional", tesis Universidad de los Andes, 1975.
Rodríguez, G., "El ciclo de estrategias político-empresariales en Colombia", tesis Universidad de los Andes, 1978.
Rumelt, R., *Strategy Structure, and Economic Performance*, Harvard Business School, 1977.
Sallenave, J. P., *Gerencia y planeación estratégica*, Norma, 1985.
Scott, B., *Stages of Corporate Development*, Case Clearing House, Harvard, 1971.
Selznick, P., *Leadership in Administration*, Harper, 1957.
Smith, G., Christensen, C. R., *Policy Formulation and Administration*, Irwin, 1951. (Revisada 1955).
Sloan, A., *My years with the General Motors*, Doubleday, 1964. (Reimpresión del original).
Uyterhoeven, H., Ackerman, R., Rosenblum, J., *Strategy and Organization*, Irwin, 1977.
Vancil, R., *Descentralization: Managerial Ambiguity by Design*, Jones-Irwin, 1979
Yoshino, M. Y., Lifson, T., *Invisible Link*, Cambridge, MITPress, 1984.

este libro se terminó de imprimir en noviembre del 2000
en los talleres de tercer mundo editores.
pbx (571) 312 6816. Fax (571) 212 5976
e-mail: tmundoed@polcola.com.co
bogotá, colombia